

Sam 谢谢你，当我浏览本课程的大纲时，我思考着如何锦上添花，补充一些实用的技巧。我想到的一个入手点是作为创始人如何定位自己？所需能力有哪些？自己是否准备好？如何进行准备？这适合我吗？思考这些问题时要考虑哪些要素，诸如此类。

我们先说说优秀的创始人是什么样的，（一提到创始人）通常会想到 Steve • Jobs, Bill • Gates, Elon • Musk, Mark • Zuckerberg, Jeff • Bezos, 大家会把他们想成是超人无所不能，我用 panopticon 这个词是因为我在 Stanford 嘛，他们知道怎么使产品迎合市场擅长打造产品营销、管理以及融资，具备所有能力。大家对优秀创始人的想象是他们是超人在所有方面都很厉害，他们是全能的集所有技巧于一身。

我在创业初期察觉到这种倾向部分原因是我记得读过一篇文章上面说 Bill Gates 比 Einstein 要聪明，大家可能会想 Bill Gates 是挺聪明的他成绩斐然，但是他不一定比 Einstein 聪明啊。甚至 Bill 不一定希望和 Einstein 相提并论。我觉得文章之所以这么说部分原因是大家把创始人想象成超人，优秀的创始人无所不能可以飞檐走壁等等。

而现实却是创始人得面对很多头疼事没有人真的有超能力，一般来说创始人得有一些“超能力”，得有一些杀手锏，有独到的解决问题的方法从而有一定的优势。因为拥有强有力的个性和强有力的优势非常重要，这并非是天才的特质，事实上疯子和天才很难区分。通常还得

根据他们的行为结果来判断，在不确定情况下，你可能是天才但是后来却被认为是疯子。或者你本身是个疯狂的人却很走运后来被认为是一个天才。

如何来看待创业所需的所有能力，的确是个挑战，我们大众需要具备什么能力才能加入创始人行列呢？该如何看待呢？你懂的当我考虑优秀创始人是怎样的这一问题时，你可能会想到，看视频的同学也能看到这张 ppt，这些能力是极其重要的，对吧。

这些东西真的非常非常重要你必须得做好，乍一看只有超人才有这些能力，我就把目光缩小聚焦到其中一部分上思考一些很有意思的问题，拥有哪些能力才能成为一个优秀的创始人呢？因为你不可能在所有能力方面都是十全十美的，这又不是企业家领域的奥林匹克竞赛得做到样样第一。

我们先来看团队，要揭开超级创始人面纱，我们可以从一个角入手那就是事实证明，创始团队有两到三个人是最好的，比孤军奋战要好，不是说只有一个人就不行也可能会成功。通常情况下有两到三个人最好，当我以投资人的视角观察着，怎样的项目人员配置够好，怎样的创始人团队可能成功，答案通常是两到三个人至于其中原因呢，我们前面已经说过了。

创业需要很多很多的能力不断调整公司策略从而成功的过程中需要面对很多问题如果有两到三个人的话，每个人有不同的能力可以彼此互补，因为人人都有缺点嘛，大家可以彼此互补。面对各种各样的问

题时可以齐心协力共同对抗，对于创始团队我给出一点建议：推荐找合伙人并且合伙人得彼此高度信任，因为在创业领域中，有一点值得注意，公司有很多种死法，其中一种死法是才一年合伙关系就走到了尽头，然后大家不愉快地分道扬镳了。这通常对公司而言是致命一击，不过也有例外，创业中要做各种各样的工作其实我刚想说呢从有些位置看 ppt 可能看不清楚我要讲的下一点是位置。

经常有人跟我说硅谷聚集了大量优秀人才，的确如此，为什么硅谷的创业公司那么成功呢？原因就是大量的优秀人才聚集于此，有优秀的技术人才，优秀的创始人等等，这点很重要。这是硅谷强大的部分原因，其实你想想的话用简单的数学算算，尽管在过去二十年间，硅谷在软件方面非常强并不是所有的优秀程序员都搬到这里来了。很多优秀的程序员分散在世界各地。

在衡量一个创始人是不是优秀时为什么我会把位置这一因素考虑进来呢？原因是优秀的创始人要做的是网罗，对要解决的问题和目标重要的资料。他们深知自己不是超人不能随便在什么地方都能成功，不可能公司在南极也能成功等等，为了创业成功针对我要解决的特定问题，针对我要做的东西，我必须到有最强资源的地方去。硅谷有一定的优势可以有助于解决某些问题，但是不能一概而论。

我说两个例子吧一个是 Groupon 的例子，我觉得 Groupon 在硅谷创业是不合适的尽管他们公司也是软件产品，实际上会构成一个网络，显然在硅谷有很多优秀资源网络他们公司使用互联网技术有手机端等

等。硅谷在这方面有很多优势，有很多有利资源。Groupon 创业早期重要的一点是需要大量的销售人员，拥有大量的销售人员通常会带来一些劣势，在硅谷不太可能有这样的情形：租 25 层的办公楼其中 20 层是给销售人员的，只有这样公司才能正常运营。

这样的公司不会得到太多支持，会有很多批评的声音不易吸引人才，会有金融家站出来指出资本效率、网络效应等等重要问题。所以 Groupon 实际坐落在芝加哥就不足为奇了，芝加哥是个合适的地方，这就说明软件创业公司是可以位于其他地方的。

想一想什么样的创业公司搬到硅谷来的话会是非常愚蠢的呢，比如说时尚创业公司，我不是说 Poshmark 这样的公司，Poshmark 是家二手交易平台，适合在此创业。我是说打造一家新的时尚公司，如果来硅谷的话就不明智，不是说时尚这样的创意好不好，而是需要相应的资源网络，如何为创业选址是衡量创始人是否优秀的一个指标。因为如果要创办一家公司就要去能够成功的地方创办。我通常这样来形容创业：创业就像跳下悬崖并得在坠落的过程中组装一架飞机，为什么这么形容呢，因为创业真的很难通常会九死一生，所以你得抓住所有可能的机会才能成功。

优秀的创始人就会到有强大资源的地方去创业，从这个图来看硅谷通常是创业的胜地，考虑到移动通信、网络、市场等因素，硅谷的确是个好地方。考虑到其他因素你得想想是不是有其他更合适的地方，现在很推崇反其道而行之，我们来说一下特立独行究竟是什么，特立独

行挺容易的难的是“对的”特立独行。在衡量自己的创意是否特立独行或是否足够特立独行时一个指标是聪明人是否不认同我？如果没有个聪明人，如果该方面的专家这样的聪明人认为你的创意只是有些挑战而已的话，那么你的创意就不特立独行。

Sam 和我在 YC 经常谈到特立独行，特立独行是与对象相关的，因此在考虑一个创意是否为特立独行的好创意的时候，可以这么来想拿消费者互联网来说吧。消费者互联网业内人士认为创意还不够好，可以这么来想特立独行，什么是我知道而别人却不知道的呢？并非因为自己很聪明而别人不够聪明，从而自己的特立独行是对的。不能这么来衡量，当然可能会走运灵光一闪什么的，好好想想什么是你知道而别人不知道的呢？例如在 LinkedIn 创业早期，我给所有创始人的一条建议是跟每个愿意与你交流的聪明人交谈，让他们给你反馈，在 LinkedIn 创业时我到处跟人交流，问他们对于我的创意的意见。

2/3 甚至更多的人认为我的想法愚蠢其中包括一非常牛的人，他们之所以这么想是因为 LinkedIn 是个互联网产品，只有很多人注册使用时网站才有价值，只有一个人网站没有价值。他再邀请第二个人也没有价值，因为第一二个人是认识的。什么时候网站才能体现价值呢？得有 50 万到 100 万注册用户才行，LinkedIn 不会达到这样的规模，不会实现增长。

然而我知道但是反对者不知道的是，我可以想出一些办法使得用户相信我们产品的价值，觉得我们网站很有意思，认为我们的产品有存在

的必要从而愿意为我们的产品做宣传。就利用人们的这种兴趣发展壮大用户规模，从而使 LinkedIn 实现自身价值，这就是我想到而反对者没有想到的东西。

当你考虑自己是否特立独行时，你得想想聪明人是怎样与你意见相左的，他们反对你是有理有据的，同时有一些东西你知道他们却不知道，从而你的创意是可行的，一般而言，正确的特立独行对创业是有利的。

关于特立独行还有最后一点，需要考虑做到特立独行有很多办法，例如比较常见的是有个小创意但实际上却可以做大或者可以逐渐积累，尽管大部分消费者互联网创业公司像 LinkedIn 这样的公司倾向于快速增长。实际上逐步积累也是可行的，LinkedIn 从来没有快速增长的时期而是一年一年地逐步增长，LinkedIn 这种增长模式在消费者互联网行业是不常见的。创始人会遇到很多问题比如说该亲力亲为还是雇人来干？通常的答案是得两者兼顾，不仅得两者兼顾还得一方面 100%用力另一方面也得 100%用力。

虽然在数学上说得通都得 100%用力要成为优秀的创始人，遇到的很常见的一个问题是得处理好明显的悖论。我经常谈到的另一点是创业得既灵活又坚持，至于原因呢通常给创业者的建议是，志存高远，在逆境中保持坚定。创业者得有特立独行的眼光坚定不移，渡过难关，到达目的地。

给创业者的另一条同样重要的建议是研究数据、倾听消费者的声音、审时度势、灵活处事，要成为一名出色的创始人得做到知道什么时候该坚持，什么时候该灵活。我常用的方法是在做项目或成立公司时，得有投资报告明确说明为什么你认为该创意特立独行？为什么你认为这是有潜力的好创意？里面得包含你知道而别人不知道的东西。在进入创业这一战场后得衡量一下，自己对该项目的信心增加了还是减少了。因为如果信心增加了那么就继续坚持，有时即使身处逆境信心也会增加。如果下降了也并非意味着要偃旗息鼓PayPal、LinkedIn、Airbnb 等一系列我曾参与的创业公司，都有过灰色的几个月。当时我们想，天哪我们怎么会觉得这是好创意！当时公司处于低谷期就拿PayPal 来说吧 2000 年 8 月份，就这一个月我们烧了 1200 万美元，花费大增，但是却没有收入信心受挫，我们鼓励自己想办法进行补救，这样很快就有了解决方案。

另一个问题是创始人该有信念还是该有畏惧？创始人应该有明确的目标 然后忽略其他从而为目标全力以赴吗？作为创始人既要坚持信仰考虑清楚想要什么，前进方向是什么，同时要足够聪明能听取批评，直面负面反馈和竞争，积极的面对这些并想想这些东西会改变你的创业初衷吗，会改变你的计划吗。这并不意味着丧失信心，你有信心同时也有危机意识，还有内部和外部相关事宜是应该关注公司内部，一心打造产品两耳不闻窗外事不在意竞争者？还是关注外界，进行招募，约见他人招贤纳士？答案是两者兼顾，为什么我认为是两者兼顾而不是择其一呢，因为优秀的创始人能自由地在两者间穿梭，有时 90%倾

向这边有时 80%倾向那边，在进行判断时要审时度势，明确目前的问题是什么，确定要做什么，确定如何分配工作。在考虑这些问题时你可能会说这是老生常谈了，我完全依据数据，数据反映了消费者的真实情况，许多创业者都是这么干的。

很多人这么说：收集数据，遵从数据，实际上数据存在于你要打造的目标框架中，存在于你的前进目标中，数据有时是消极的，消极的数据意味着需要改变，意味着需要改变思路。但是我对于所从事的事情有明确的规划，有时即使有明确的规划，但是公司最终的发展和规划不一定一样。比如 PayPal 发放的 T 恤上写着“这是新的世界货币”实际上，我知道 Peter 来这做过讲座，我跟 Peter 讲过一个笑话，我们掌握的的确是新的世界货币，我们是用美元进行交易的。你可能听说过这个笑话，我们实际上是美元商人，大家知道目前有比特币，提到比特币有一箩筐的事可以唠。

PayPal 的愿景是打造人人可用的全球交易网络，人人都可以进行交易，在线支付来加快所有商业交易，这种愿景指引着我们前进。首先我们想到做个银行模型，然后我们想到做个贷款模型，后来我们想到实际上需要销售商模型，那么这个模型如何实施呢？一定要将愿景和数据相结合使数据存在于愿景框架内，有时创业中所学的经验教训也会改变你的愿景，我把这张特别的图片留给了我认为是很关键的一个问题。

通常企业家，创始人得承担风险，即使其他人都畏缩了，他们也得勇敢地面对。的确如此创始人得承担风险，得想想如何有把握地下赌注，因为当你的创意特立独行，聪明人不认同你的时候此时机会最好，同样这样伴随着风险。

另一方面在像企业家一样考虑风险时需要有能力来考虑如何承担创业风险，专注于承担一项风险时却又有其他绊脚石该怎么办？一旦开始创业就要尽力，使得成功的可能性最大也就是使得风险最小，如何明智地承担风险而不是对风险视而不见，这就…这张图是我找到的最合适的图，该图生动地体现了我的观点。

回到前面所说的投资企划书上，做投资企划书时，要把风险像一颗颗子弹一样列出来，例如 LinkedIn 创业早期，我们意识到人人都是可以受益于招聘网站人人都会意识到，包括公司，我们公司的价值，最初接纳我们产品的客户是那些看到我们产品的价值并且愿意使用的人。然后随着我们的用户群构成网络并且产品发挥出了价值，大众逐步地接受了我们的产品，投资企划书应该是这样的，然后再进行招募、开拓市场等等。

有了这样的投资企划书使得信心增加还是减少了呢？从市场上收集的数据和从聪明人那得到的意见，如何改变我对此的信心呢？这样做就可以降低风险。例如在 PayPal 创业最初期，我们打算开发手机端支付，用

Palm Pilots 进行现金交易，因为这样交易简单，甚至在产品发布之前，我们就意识到用 Palm Pilots 进行交易行不通。因为当时我与 Max 和 Peter 交流，我告诉他们我们的难点是什么，大家可能不记得 Palm Pilots 是什么了，Palm Pilots 类似早期的掌上电脑，Palm Pilots 随处可见，而唯一的商业应用是点餐，餐桌上的每个人有台 Palm Pilots，每个餐厅都是如此。只要想一想就能意识到，目前的前进方向会触礁，需要进行转变，Max Legend 想出一个办法，使用邮箱，使用邮箱支付作为主力。我们认为这个主意不错，这就是我们的重大转变，在执行过程中这就是减少风险的一种做法。

还有一个典型的问题那就是，应该有长远的规划还是应该专注于眼前的问题呢？同样，答案是两者兼顾，这的确是挺矛盾的不过还是要两者兼顾，一定要有长远的规划，因为如果没有大方向的话最终会深陷泥潭。如果不能专注于解决眼前问题的话也会遇到麻烦，对吧，至于把两者结合起来这一问题可以这么来想，短期方面我今天要做什么呢？我今天有进展吗？这周有进展吗？是否沿着制定的大方向呢？

我举个例子告诉大家在财务或策略方面怎么具体实施，大家通常认为产品战略是最根本的，像产品创意一样重要，实际上策略下一层面就是产品销售，无论是面向消费者还是企业或其他，因为无论产品多好如果得不到客户也是白搭。通常产品销售比产品本身更重要，其次是财务，因为如果钱没了一切努力就都付诸东流了即使有什么好想法也白搭。

通常在实施良策时，例如说在融资时不仅要考虑这次融资还要考虑到下次，想好如何做好准备建立重要关系，而不要考虑的仅仅是下一次融资。要从打造事业角度考虑，在执行时要以此为核心策略，通常要考虑如何把产品销售做好，从而使财务运作良好。

这样做才行怎么知道自己是否为优秀的创始人呢？创始人得有些超能力，一般而言得眼光独到地做好产品，得有些领导方面的技巧，把资源引进来，能吸引到人才。有一点很有用甚至说这点很基本，得意意识到是否在正确的轨道上，既要有信仰又得经常反思目前的发展是否和规划相悖，如果做法对的话你会受益匪浅，你会吸引到人才，你会招揽到很多资源，这样的话你就成了一名优秀的创始人。

通常我故意把这五位白人男性的照片拿出来，这几位是标志性的创始人 其实创始人有很多种，他们可能在不同的领域非常有天分，因为有各种各样的创业公司，有各种各样的问题需要解决，我所说的多样并非指的是性别种族等等。我指的是年龄不同，经历不同，马云在创业之前是名教师，你可以考虑一下这个问题，创业在于如何跨越难关，如何集合资源，如何吸引人才，这些是在创业过程中一直要面临的问题。

我一直极力让大家意识到，创业并没有一个技能全集，要不断地学习和改变，要不断地受愿景的驱动，要不断地获取资源从而形成自己的资源网，这样才能成为一个优秀的创始人。要有摸着石头过河的能力，就是说企业家并非明确知道某事行不行得通，除非他很疯狂。

现在大家可以进行提问，提问关于创始人的问题，这是本次讲座的重点。

我很好奇在创业早期你是如何挖掘人才来加强公司实力从而使事业起飞？貌似每个创业公司都面临这个问题，一个基本点是把产品销售作为关键，对于 LinkedIn 而言要做很多事。2003 年时互联网上很无聊，基本上是这样的情况大家都认为消费者互联网完蛋了，大家都转向企业软件方向等等。

目前的情况更难，因为大家都对互联网和移动端感兴趣，我们常用的策略行不通了，我们重整旗鼓向一群人发邀请，让 PR 去招人。我们早期做的一个决定挺对的，当时我们想网站只能通过邀请才能注册还是人人都可以注册？我们之所以允许人人注册，因为对我们产品超级感兴趣的人并不一定是我们认识的人，这样的人会注册使用并且会宣传我们的产品，这就是我们当时做的决定。

现在的话挑战更加艰巨了因为在产品销售方面要考虑如何争夺潜在客户，理解客户是怎么想的，要让他们相信什么。在 2003 年时我们想到招聘网站觉得这个创意不错不管三七二十一干就行，没有很多烦心事需要考虑。今天的话要考虑很多事情，在产品销售方面要考虑产品的决定性优势是什么，什么东西我知道而别人不知道呢。有个人找上门来我怎么知道这个人是不是个优秀创业者呢，我很相信推荐人做法通常准确说是一直，我只接见有推荐人的创始人，不得不说我的时间宝贵，跟他们交谈后我还得去开会。如果你想得到机会得到关注的话

找个推荐人，我这么说不是为 LinkedIn 做宣传哈，这样能节约你的时间。比如说你可以说 Sam 认识你，可以让 Sam 做推荐人，我是通过推荐人接触到创始人的，例如我约见 Airbnb 的创始人时，我之所以听了他们两分钟的介绍后，就打断他们告诉他们我愿意注资，我愿意让他们讲完因为我觉得他们做的东西很棒，因为早就有人向我推荐他们了。所以只用了两分钟甚至不到三分钟因为在他们进门之前，我就知道他们了。

顺便提一下，很多优秀的公司就是这样被发掘的，资源网络很关键，好像这边还有个同学有问题，你认为强大的洞察力是一个伟大创业者的标志吗？洞察力是伟大创业者的标志，你能换一种表述吗，提炼主要内容清晰表达见解是一个伟大创业者的标志吗？

毫无疑问具有能连贯表述你的目标的能力是非常重要的，但这并不意味着要不切实际信口开河，而是让事情正确地发展。这对于评判一个创业者是非常重要的，因为如果你不能很好的表达自己，你就不能集中所有的关系网，不能吸引投资者，不能招到员工，你必须能够清楚地表述，你要做什么。

洞察力也是很有用的，尽管这与你所处的位置有关，我经常会被那些分析问题能力很强的创业者所吸引，但我也经常见到那些不那么善于分析，但对自己所做的事情具有直觉的创业者。所以你要善于观察他们周围的情况，LinkedIn 开始时差不多有 5 年发展的不好，你是怎

么坚持下来的，如何坚持下来，因为在一开始 LinkedIn 被认为是 Friendster MySpace 以及 Facebook 的替换物。

在不同时期我们周围充满了不同的巨头，我们只是他们旁边小小的陪衬。从根本上来说当考虑 LinkedIn 的时候这就又回到了投资想法这一机制上来，我始终坚信为个人和公司建立公开的职业档案是一件非常正确的事情，世界就应该是这样的每个人可以过得更好。对于这点我们做的比其他人都要好，也许发展不如我预期的迅速但世界的趋势就是这样的，社交网络是很有趣的东西我们没有。

直到 2003 年的夏天才有新闻报道我们，当时还是说我们是 Friendster 的商业版，当你第一眼看上去的时候甚至都可能会感觉这没什么价值，媒体报道我们因为我们像是商业版的 Friendster，但重要的是人们开始注意到我们。值得庆幸的是我们对于它存在的必要性十分有信心，没有人比我们做的更好。虽然可能花费的时间要长一点但总体还不错。

Sam 请讲，当你第一次遇到一个你觉得不错的创始人时，他们看起来可以处理各种困难，理论上他们也能做的不错，当你的第一印象很好时是什么导致你犯错？某种程度上来说你只有经历过才会发现问题，因此你的假设可能是错误的，当你观察一个人的时候通常会犯的错误的是一比如说当我和创业者交谈的时候，通常会对一个创意进行深究，看他们对此是否具备灵活性和坚持。

我要找的人具有足够的信念、不断思考、不断据理力争但也能听进去你说的话会对你所考虑的问题进行适当的调整。有时你会发现一些人在模仿你的行为，比如说我学会了如何去模仿你，看起来我是在回答你的问题，我是在思考你提出来的问题，但实际上则忽视了你说的内容。忽视我倒没关系但要每次都这样那就完了，这些就是在判断一个人时可能出错的地方。

但通常来讲我问创业者的问题是有关适应性的，我会去考察他们是否具备不断学习的能力，因为某种程度上每个企业的模式都是独一无二且全新的，你能学习新东西吗？嗯，这是一种方法，学习会中断吗？你还有其他重要的技能吗？你会出现自负的问题吗？如果有人极力奉承你那么你很可能犯错。差不多就这些，再回答最后一个问题，后面的那位女士。

怎样才算一个好的创业团队，从你的角度来看，当你评估一个联合创始人时有什么好的方法吗？联合创始人团队，如何评估联合创始人。首先愉快地合作是非常重要的，这是我在讲团队问题时提到的一点，一开始的那部分，因为如果你没有足够的信任那么--我要在1点50结束对吧？2点05，唉我去2点05啊那我继续，抱歉我记错时间了，那我还可以多回答几个问题抱歉。

那我稍微多讲一下这个问题，在考虑创始人问题的时候，多样性，创始人分别有不同的擅长的领域是一个很有用的事情，通常需要一位有技术的创始人，通常来讲至少也需要有一位懂得商业、融资诸如此类

事情的人，这是基本需要具备的技能。至少要具备两三种这样的能力，如果能把这些能力组合到一起就更好了，这就是你在找合伙人，你在组建创业团队时需要考虑的事情。

到了下一个阶段的时候比如说人们通常会告诉你一件事情不要投资夫妻店，实际上这会给整个公司带来一些额外的麻烦。因为创业公司充满了不确定因素，我觉得当你找合作伙伴时要看你们是否能愉快地合作，是否能互相扶持达到目标。比如说我和一个团队交流的时候我想要看到的是他们能相互辩论而不是做着同样的事情。比如说你怎么看这个问题，这个问题怎么办，就像冲过充满危险的战场一样。比如说在 PayPal 经常发生的事情就是发明了很多东西的 Max，经常走进 Peter 的办公室，对他说这里有些非常严重的问题，我得让你把精力放在这上面来。对吧，我们不能随大流坐在那里附和别人，我们需要朝着目标不断调整去发现需要解决的问题。短期内的问题是什么？长期的问题又是什么？如何解决？就是这种一起解决问题一起学习的过程最终成就了一个伟大的团队，谢谢您精彩的演讲。

我记得 Peter Thiel 说过我们都梦想着创造会飞的汽车，但最后也就发条上限 140 字的微博就罢了，因此我想问的是，如何区分，因为可能不同的人在不同的领域创业，有人做社交网络，有人去做计算相关的东西，那么其中有没有共同点？好，不同的领域，创业者也不同如何区分？

那么我们今天讲座的主题就是伟大的创业者在习惯上与其他的创业者有什么不同，今天有一部讲了这一点，不同领域之间具有不同的地方，比如说软件领域，对市场的反应速度学习的速度很关键。对于硬件来说如果搞砸了一点就完蛋了，因此准确很重要。如果你生产出售了错误的东西那就完了。对于投资人通常来讲，这也是为什么很多投资人自己有一套体系并且之后也能很好地进行学习，以及在其他领域重新运用，因为他们总是努力去尝试深入理解一个新的领域。

在这个领域谁来做创办者是很关键的，如果我们要投资这个领域如何才能做好？每一个领域都有自身独特的属性，比如说其中一个典型的例子就是如何根据利润，成本控制等一系列东西来处理经营效率的问题。如果你做的事情在传统行业当中那么你必须精于此道，如果你做的是像 Zinga 之类的数字游戏创业公司就无所谓。因此你要找到合适的人，因为不可能有人能精通所有的领域，我之前经历过的一个很有意思的谈话是和我第一次创业时一起创立 Social Net 的一个朋友的交谈。他看着我说 Reid，我永远不会雇你做麦当劳的经理，要是我，我也不会啊，我根本不懂那个。

一个人必须有合适的技能才行，这里的重点是要在看似矛盾的地方找出合适的方向，有时需要侧重这里有时则是那里，需要对你正在做的事情有个正确的判断这才是比较普遍的做法。你之前提到过你们的发展时间较长 然后你们希望等待看到实质性的增长，那么根据你个人和职业的目标你怎么知道何时该继续何时该放弃。

如何——这个问题是，如何确定何时应该转型？之前我们讨论过要有投资想法，对此有信心并时刻有清醒的认识，对于这个问题通常我给听众的答案是如果在很长一段时间里，你对你的信心不好估计或者信心在减少，其实你要是很长时间没把握那么你的信心肯定会减少，那么这时你会非常渴望去寻找，做什么事情可以，让你重拾信心。如果你失败了的话这就是一个比较恰当的去转型的时刻了，你会考虑集资的问题也会开始考虑商品的物流模式、增长、病毒式营销的局限性搜索引擎优化等一系列问题。如果你已经尝试了几个办法下一个办法可能还不如之前那几个，后面的可能更糟糕，这种情况就会让你丧失信心然后就需要考虑转型了。

人们经常犯的一个错误就是只有等到不行了，直到做任何事情都无法产生改变时才考虑去转型，根据我个人的经验，我想要说的一点是，这一点我在之前的幻灯片上说过，但当时看错了时间就讲的比较快。其中一个主要问题就是关于平衡的问题，我认为创业者们都做不到平衡，我之前和科罗拉多州的州长有一次非常有趣的谈话，他非常想吸引企业家来科罗拉多州，因为他说他们州的生活方式很平衡，如果一个创业者要是和我说他的生活方式很平衡，那他很可能不会对创业竭尽全力。

伟大的创业者通常能够把所有精力都放在一件事情上也许只有几年也许我只是这段时间做这件事情，然后去做别的，但我一旦打算做一件事情必定会竭尽全力，但这也不是说你不能休息，不能抽个时间

去约个会之类的。但你必须对这件事情高度专注，因为创业很艰苦可能失败的地方太多了，这也是我经常用“跳下悬崖”这个隐喻的原因。如何去发现那些潜在的别人看不到的机会？总之你认为在创业生态系统中，发现好的机会容易吗？在创业环境中是否可以发现一般人看不到的机会？我想这个问题很有挑战性，因为一旦一个东西变得流行起来那么它就不再小众了，我感觉一半一半吧，一个伟大的投资人通常具有发现一个疯狂的创意的能力，他们会去投资这样那样疯狂的点子。

这世界上投资人是很多的，因此你总能找到一些通过网络找到一些愿意给你投资的人，虽然有时这很难干扰因素很多很难找到有用的信息，但从另一方面来说有些事情其实是非常疯狂的，一件很有趣的事情是 Benchmark 在当时是唯一一家愿意给 eBay 投钱的风投，如果你在一年或者 18 个月前和硅谷的人们讨论比特币，你知道他们会怎么说吗？比特啥？从来没听过。比特币的未来现在仍然不明确，尽管对于数字加密货币的分布式信托制度正在逐步建立起来，这里面的实际问题是比特币是第一个还是最后一个加密货币。说它是第一个是因为现在又涌现了很多具有新特性的数字货币，说它是最后一个是因为比特币的网络效应已经开始显现，我想它的前景还是不错的。

通常的情况是人们认为他们做的事情是一种独一无二的组合所以他们觉得他们的想法与众不同。我给大家两个例子，这些创业者给我发来了很酷的图片，我每天差不多能收到 30 个这样的图片，但我一般

都不会看除非标题特别好笑，差不多我看的都是有趣的事情，这里我分享两个一个是可穿戴尿布，可以对其进行电脑监控看你的小孩是不是大小便了，但这里有个问题，如果你离你的孩子这么远还要监视这样的事情那确实挺悲哀的。

另外一个例子是定制化的电子商务他们会说，看，我有个与众不同的想法，是，你有，但这不是正确的方式对吧？因此通常来说 整个行业还是可以发现与众不同的想法的。后面的同学你觉得 Social Net 是不是很超前，你认为是创造市场还是一创造市场还是发现市场比较好？这个问题实际上也不好回答通常的情况是——这个问题是对上一个问题的很好的延续，通常我们在创业时会考虑的一个经典问题是，这个市场还存在吗？市场会继续变大还是会不复存在？好的一方面是答案只有以上两种，那么进入一个人们认为没有希望的但你却有理由充满信心的市场，对你来说通常是个不错的选择，但这样经常也不一定是好事，所以当你测试你的投资想法时要做的一件事情就是什么情况会让你去考虑是否存在一个市场？因为一开始根本没有市场，所以从概念上讲肯定可以去创造市场因为人们有对于新的事物的需求。

另一方面当人们不知道他们的需求时你如何让大家快速接受你的东西对吧？他们会说——企业家一个经典的错误就是会认为一旦他们创造出一个产品人们就会喜欢上它，然后排队购买，好吧，确实有些人能做到比如史蒂夫·乔布斯，但大多数情况不是这样的那么对于你的

投资想法为什么你认为对于一个其他人通常认为不存在其他人不知道的市场，基于你的与众不同的判断而应该存在？

比如 LinkedIn 当时面对的情况是在信息时代招聘的分类广告都是登在报纸上的，但实际上在互联网时代利用网络直接面向求职者进行招聘才是现代招聘应有的模式，这个问题还是比较容易去验证的。但这确实是一个你需要考虑其中是否存在一个新兴市场的地方。

最后一个问题你怎么知道你是否对一个人足够了解以至于可以一起开公司？Sam 在第一个学期告诉我们的一件事是只有足够了解才能合作，但你们创立 PayPal 的时候因为有一大群人你了解了多久才能说我足够信任他们并且可以一起创业？我先重复一下问题，因为我们在录像要确保所有人都能听清楚，那么问题是通常你需要了解一个人多长时间才能信任他一起进行创业？

这里面涉及到很多因素，这是你所需要面对的一个风险，你必须要考虑是否对他人足够的了解，我在这里说一个我认为是很有用的情况，在讨论如何雇佣 CEO 这个问题的时候我和我的投资组合公司的 CEO 或合伙人说的一个事情是我认为这也是唯一一个解决的办法，当你确定了你想要雇佣的成为你公司 CEO 的人时至少要花费 20 小时与他接触，进行一次足够深入的交流，讨论任何可能存在差异的事情比如说观点、理念、工作方式等等。

你要把这些事情都搬到台面上来但这并不是说签一个合同把所有条条框框都写在上面，但我们可以安排一次谈话把所有问题说明白交流一下，我们达成共识或不能达成共识的内容。我经常考虑的一件事情就是把这件事情比作离婚，问自己为什么想要离婚？是什么驱使我去思考为什么这样行不通，在一开始把这些东西都说明白，因为之后的事情就会像打仗一样非常紧迫，要上刀山、下火海，但至少你们之前已经把一系列事情商量好了，也有了一定的预期。

你们知道如何一起进行计划这时如果出现问题解决起来就相对容易多了，因为你们已经达成了一些共识，所以通常你要做的就是具有足够的信心并建立起足够的信任，对于我来说就是用一系列深入的交流达到这一点那么之后出现问题的时候我们就可以进行讨论，可以很容易地解决问题，好吧非常感谢，谢谢。