

演讲人：山姆·阿尔特曼

好的大家下午好, 今天是“如何创业”最后一次讲座了, 今天的内容和原先不同, 前面讲的内容都是创业初期要干的事, 我们今天讲的内容大家在短期内还不必考虑, 应该说不用考虑. 鉴于在大家的公司经历市场需求考验之前我没机会跟在座的大部分同学继续分享了, 我给大家列出来了一些在创业公司扩张时要考虑的一些问题。

很多创始人在这些方面没能很好地进行过渡, ppt 上列出来了今天的主要内容列出来的问题不再是编程或与用户交流, 也就是说大家在产品能迎合市场之前不必考虑今天所讲的内容. 通常在创业的第 12 个月到 24 个月, 大部分这些问题的重要性开始显现不过只是一个特殊阶段而已, 此时公司差不多有 25 个人而且产品经证明是符合市场需求的, 大家可以先记下这些问题需要的时候回顾一下。

我首先要说的是管理在创业初期虽然没什么管理可言此时公司运转地也很好, 在公司有 20 个或 25 个员工之前所有员工都向创始人汇报工作, 这样很好也需要这样, 在创业初期对打造产品而言这是最好的模式, 这是最高效的模式。不过让人苦恼的是无管理的模式会瞬间崩塌, 当公司有 20 个员工之前还有效的模式, 在有 30 个员工的时候就不行了, 大家要留意这种转变的发生。实际上大家不必整成很复杂的管理结构, 应该说不要太复杂, 大家要做的就是让每个员工知道自已的管理人是谁该向哪一个人汇报工作而且每个管理人得明确自己负

责哪些人。理想情况下大家自然地聚合起来最重要的是要有明确的汇报机制而且每个员工都清楚。

如果要进行变动或招募新人员工们要都知道，简单清楚是最重要的，如果做不到这点公司会很惨，因为在创业初期没什么管理结构公司运营地很好或是因为大家以没什么管理结构为傲，很多公司会想尝试“没有管理结构”这样疯狂的管理方法，大家在产品和商业模型上可以尽可能创新不过在管理结构上不要轻举妄动。不推荐大家在管理结构上“创新”所以不要犯“无管理结构”这种错误，也不要犯“管理结构超级复杂”这种错误。

很多人这这个地方犯错原因可能是大家觉得自己能当个经理是很爽的，如果只是个员工的话心里不爽所以就有人想出了循环的管理结构，比如 A 向 B 汇报 x 事务，B 向 C 汇报 y 事务，C 又向 A 汇报 z 事务这也是不好的不要这么做。从公司角度或从创始人职责角度来看此时都是很重要的转变时期，在产品能迎合市场之前首要的任务是打造好产品，随着公司的发展员工数增加到 25 个人了，创始人的首要任务从打造好产品变成了打造好公司，这段时期的转变决定了公司的未来。

这应该算是创始人要做的最大转变了，在创始人变成管理人的过程中有四种常见的错误，我们来说说这四种最常见的错误，第一个是害怕招资历深的人，在创业早期招资历深的人通常是不好的，因为此时只需要找人把东西做出来此时工作努力和诚恳的态度比经验要重要，但是当公司开始扩张要建立基本的管理结构了，此时招募资历深的人是

很有意义的尤其是招一些有经验的主管。几乎所有的创始人招募了优秀的主管后，主管接管了很大一部分工作创始人都不禁感叹：要是早点招就好了。很多人都会犯这种“过于等待”的错误不要害怕招资历深的主管。

第二个错误是英雄模式，用客户服务负责人来举例吧，客户服务团队负责人想要以身作则这个出发点是好的，举个极端点的例子，这个负责人想让团队成员都努力工作，不过他不是督促大家努力工作而是要树立榜样，他一天工作 18 个小时他用实际行动告诉大家该如何把事情做好，不过随着公司开始增长他有点不情愿把很多工作交给他人来做，随着公司不断发展工作量增大了，他得一天工作 19 个小时甚至得 20 个小时，这种做法显然行不通。他不愿停下来去招人，因为他觉得一旦耽误一天就会落下很多工作要摆脱这种英雄模式唯一方法是，就得放下两周或三周的工作，因为得出去招募新的团队成员。根据目前的增长算一下就得花这么长的时间招人，下次的时候我就不会犯这样的错误了，得提前招人。此时就得有所取舍因为要出去招人就得放下手头的工作，这是正确的做法。错误的做法是沉溺于英雄模式以至于筋疲力尽，很多人都会犯这种错误。

第三个错误是不当授权很多人创始人以前没有管理过他人，当然也就没有管理过经理了举个不当授权的例子，创始人把一个员工叫过来吩咐员工去调研并把数据和利弊反馈回来，创始人最后来做决定，并吩咐员工去实施

很多创始人就是这样授权工作的。这种做法让员工心里不舒服 也对公司的增长不利,稍微改变一下结果就会非常不同。创始人对员工说:你很聪明所以我才会雇你,我交给你一项工作有一些问题要注意一下,我的想法是怎么样的最终的决定权交给你我 100%信任你把最终的决定告诉我,这样的授权方式才是行得通的我觉得。因为乔布斯能轻松驾驭我前面说的方式他自己来做决定,大家都听他的所有的创始人都觉得自己会是下一个乔布斯很多人会尝试第一种做法,不过对于 99.9%的创始人来说 第二种更好。

第四条涉及的是个人规范在打造产品阶段在运营公司方面 和向他人介绍产品方面不需要太规范,如果没能建立有效的个人规范系统没能建立机制来追踪自己的工作和他人的工作没能跟进工作的话今后会后悔莫及的,所以在公司开始扩张的时候就建立这样的机制是很重要的,创始人多次跟我们说他们后悔没早做两件事就是写下来怎么做和为什么做,怎么做和为什么做是非常重要的在公司早期大家一起吃饭的时候就可以跟员工讲如何打造产品,如何提高效率,如何来做客户支持等等。公司变大了就没法这样做了,如果你没有写下来大家只能口头传达了,如果能写下来放到维基百科或其他大家都能看到的地方。创始人得制定规范,创始人写下来的东西会成为公司的金科玉律,如果能让大家都学习这种规范在公司有 100 人甚至 1000 人的时候大家都会学习这种规范知道该怎么做。如果不写下来的话当新员工加入时只能由人事经理或朋友们来口头传达给他们了,得写下来如何做和为什么做,为什么做就体现了公司的价值观。Brian Chesky 曾讲过

这方面的内容，我所认识的所有创始人都希望自己能早点把如何做和为什么做弄成书面规范希望在公司增长的时候就规范下来这样的规范就成了公司的金科玉律很多人做不到这一点，如果你能做到这就是你最大的优势了。

下一条是 HR，在创业初期可以很自然地不用管 HR 这个问题，此时 HR 没有编程和与用户交流重要不过一直不管这个问题就大错特错了，我觉得大部分创始人都忽略这个问题的原因是，他们觉得 HR 就像电视剧中那样可恶做好 HR 不但不会拖公司后腿还会促进公司成长。大部分创始人一方面说人才是公司最宝贵的资源另一方面又说需要 HR。他们说的“不需要 HR”其实是指不需要糟糕的 HR，优秀的 HR 有几个要素首先要有清晰的结构 Charlie 曾讲过这个问题给员工提供一条职业发展途径，最重要的一点是业绩反馈。在公司初期大家清楚该怎么做，当公司增加到 25 人、30 人、45 人大家就糊涂了，反馈机制不必太复杂可以非常简单得有反馈机制并且得经常反馈，员工得能很快知道他们做得怎么样。如果员工做的不好得把他们开了如果他们做得好得有明确地和薪酬挂钩，下面要讲的是薪酬在创业早期员工的薪酬是自己和创始人谈的到处都这样，随着公司的发展设定薪酬虽然让人不舒服却是很有意义，中级工程师的薪酬是这个标准高级工程师的薪酬是那个标准，从这一等级跨到另一等级得怎么做，这样做比较公平。总有一天大家会知道别人的待遇，如果不公平的话公司会乱成一锅粥，早点设定标准既公平又可以省去招聘时讨价还价，我觉得在 HR 方面期权是很重要的，很多创始人给早期的员工很多期权这是对的，不过

我觉得得持续给员工期权，很多投资者在这个地方会给出错误的建议不过 YC 除外，很多其他的投资人会给出错误的建议得给员工很多期权给出期权会稀释大家的期权会稀释创始人的期权也会稀释投资者期权，创始人通常能明白这个道理不过投资者通常很短视不愿期权被稀释，投资者会牢牢捍卫自己的期权。

我们 YC 收集了一些数据，我们发现最成功的公司投资者也做得很好，这些公司不断地给员工股份，我会这样跟创始人讲，你得考虑在未来十年每年给员工 3-5% 的股份，因为公司越来越大嘛虽然你占的股份比例变少了但是综合来看钱变多了。我觉得给期权这个事很重要如果你重视员工的话就得这么干而且得持续这么做，得在早期就做好计划。你应该不希望员工在四年的股份兑现期中兑现完前三年的股份时就准备离开公司吧，创始人要在员工兑现股份之前就得计划好新的股份分配方案，有很多现成的员工股份分配方案我个人比较推崇六年分配一次，兑现也要六年，因为公司需要逐步地发展，有一种金字塔式兑现方案兑现股份数量逐年增加，第四年可兑现的股份比第一年多得多，有很多方案可以采用，不过要持续地进行。

同样数目的股票大家的钱能逐年增多无论采用哪种方案都要建立相应的管理系统常用的就是 Excel 表格形式，很多人在这点上犯错让公司蒙受上千万美元的损失，有很多方案可以选用要制定好股份管理机制，关于 HR 再说一点在公司有 50 人时要改变一些做法，常见的是要开始性骚扰防范培训

和多元化培训还有其他的東西，要记住在公司有 50 人时要制定新的 HR 规定防止团队筋疲力尽，在产品迎合市场阶段要全力冲刺此时公司的发展像跑马拉松，此时不需要员工一周工作 100 小时得让员工能轻松愉悦，让员工迎接新挑战做新东西，一旦整个公司筋疲力尽了公司也就完了。此时也是公司启动招聘的契机很多创始人后悔公司走上正轨时没有及时招聘，要有人全职负责招聘太早做也不好招的太快对公司也不好，大部分创始人在这点上没做好，给讲大家一些招聘技巧比如即使公司达到 300-400 人时也应该在招聘决定做出之前，通过公司内部电子邮件先公布入选人名单因为很多时候公司的一些员工会知道人选的一些情况采用这种方法的公司对招到的新员工都非常满意。

得有幫助新员工融入公司的方案，新人入职他们第一周怎么样呢？适应的怎么样？他们学的怎么样呢？有幫助他们的朋友吗？有相应的机制会让员工更好融入公司，在公司创立一年或二年时要考虑团队多样性这一问题，当公司团队只有 15-20 人时大家都非常熟悉公司文化自然生成，大部分创始人在这个地方犯过错他们后悔在公司初期没能雇一些见解不同的人，不只是工程团队有这个问题，不过这个问题在工程团队尤为突出。如果在创业早期就能有这样的远见公司在后期会发展得更快，另一个要思考的问题是，公司早期员工的发展常见的问题是在公司早期招聘了一位很优秀的工程师随着工程团队壮大需要 VP 工程师，早期的工程师希望成为 VP 工程师，你不想让他担任但是也不想早期的工程师离开，他们对公司很重要很多员工喜欢他们，我

觉得创始人得提早考虑好得考虑好随着公司的发展，最初的 10-15 个员工将何去何从跟他们好好交流一下，开门见山地讲跟他们坐下来聊聊问问他们的想法。

下面说一下公司效率问题在创业初期不用考虑这个问题，通常小团队的效率都是很高的，随着公司发展员工数目增加如果不花点心思的话效率会下降，如果把沟通想成是两点之间的连接的话结点增加了沟通困难了，如果不提前想好当公司有 25-50 名员工时让公司保持效率的策略公司很快就运转不动了。公司在壮大的过程中保持高效的关键是协同，公司效率低下的原因是员工步调不一致，什么事要优先对大家而言是不一样的或是大家对着干这样更糟糕，能够让员工朝着同一个方向前进就成功一半了要做到这点首先要有明确的目标和方向所有员工应该清楚未来 3~6 个月甚至一年里公司的发展方向具体时间多长取决于公司的发展周期。

我喜欢用一个经典方法来测试一家公司是否面临效率低下问题我会问创始人：如果在公司里随便挑 10 个员工问他们公司最重要的三个目标他们能给出同样的答案吗？创始人 100%都说会，100%的情况下甚至没人按顺序说出公司最重要三个目标，创始人不相信因为他们已经宣布未来三个月的目标了他们怎么能忘记呢？要不断提醒员工公司的方向和目标几乎没有创始人能做得够好，如果能经常提醒大家都会知道公司的目标并且把目标实现目标把大家凝聚在一起，如果员工不清楚公司方向和目标目标就不可能实现，我们前面提到如何树立公

司价值观我再强调一下，价值观有助于公司做出正确的决定如果所有员工都知道思考框架他们很可能做出同样的决定。公司要靠好产品来生存而不是靠流程这两者之间有细微的差距要有一定的流程但是不要变本加厉，公司要时刻围绕开发好产品很多公司都尝试过一个简单方法，每天都要取得进展，这种做法至少可以让大家专注产品进展沟通的透明度和节奏非常重要，很多公司拖了很久才这样做，每周开管理团队例会这些人直接向创始人或 CEO 汇报工作，频率多少最合适是不一定的至少每月一次，会上要汇报工作进展强调公司发展方向，每季度做一份计划安排好未来三个月要完成的任务。季度目标要服务于全年目标这点很重要我列出来“外出”，因为我觉得大家做得不够我们投资的很大一部分成功的公司都把会议地点安排在公司之外比如周末把公司最优秀的员工带到某个林中小屋之类的地方一起讨论公司以后要变成什么样子？我们要做的最重要的事情是什么？什么事情我们应该做但还没做？

把员工带出办公室是个好主意我知道的这么做的人都一致认为值得这么做，这些提高公司效率的计划为的是可以在相当长的一段时间内建立一个有价值的公司长时间是这里的关键所在，你不能躲着这些问题，然后用你作为创始人的权威只能保证公司的下一个策略是正确的，这样做不能保证你后面的第十个第十一个决定的正确性。我认为创立一家公司最难的事情就是持续地保持创新并且随着公司的增长一直保持优秀的文化，大多数公司都是在这一步倒下的大多数公司都是在创始人的努力下做出了一件好产品，但后续的产品就没有创新了，所

以创始人一定要好好想想第二件产品要怎么做像苹果那样在 30 或 40 年甚至更长的时间里一直推出伟大的产品是件很难的事情。好了这就是一些提高效率的战略你只需要把它们记下来以后用到的时候拿出来看看就行了。

在创业初期人们几乎不找会计如果幸运的话能攒一鞋盒的收据，他们肯定也不会有诸如财务报表之类的东西，但等公司走上正轨比如 18 个月后就是做这件事情的好时机了你可以把这个业务外包出去，比如说招人去记账完成每年的审计，你们可以和会计事务所合作很简单也很值得去做。这也是个收集法律文件的好时机这是一个弥补过去造成的混乱的时机，如果你让其他人去做这件事情去收集公司所有签过的协议，如果有一天房东要把你赶出去的时候没人知道租赁合同在哪也许有时负责这事的人能找到，通常来说你肯定会丢点儿东西比如有的雇员没签保险合同之类的，这时你就能发现了这是个弥补问题的好时机等公司快要开始下一轮融资的时候做这件事情就变得比较困难了所以这个时候是整理混乱的好时机。

创始人基金股是为创始人设立的可以在后轮融资中抛售的一种股票，这样做不会影响公司的股票估价，之前创业者通常在成立公司的时候就设立创始人基金股专门为创始人准备的钱这就是它为什么叫创始人基金股，但这是个很不好的信号，当公司倒闭的时候创始人就会只顾及自己的资金设立创始人基金股的公司大多数都失败了，所以投资人认为在种子轮融资就设立创始人基金股是一个非常不好的信号。绝

大多数创业者在公司的价值没超过 10 亿左右时是不会把公司卖掉的，因此我认为比较安全的做法是在公司正常运转后在下一轮融资时再设立创始人基金股然后你可以在两年三年四年后把这些股票卖掉。大家需要记住在 B 轮融资的时候再做这件事情。

下面谈谈知识产权商标和专利实际上只是知识产权和商标，如果你做了某样东西那么你有 12 个月的时间申请专利，如果你错过了那就不好办了，因此当你发布或第一次公开谈及你做的事情的 11 个月后就需要准备申请临时的专利了。我们鼓励大家只申请临时专利就好这样专利局会把你的东西预留位置再给你一年的时间让你决定是否要申请专利，这个过程只要 1000 美元这比正式的专利省事多了，然后在一年之后你可以更好地决定是否需要申请完整专利，如果你把第一步做了以后就会有更多选择。此时也是一个在美国或国际上主要的市场注册商标的好时候，如果你此时不做以后很可能会后悔，如果你做了就能在这个领域抓住机会此时也是做财务计划分析的好时机。

我认为很多公司在认识到公司财务模式的问题时都已经太迟了所以你要早点找人为你设计合适的商业模式，Roelof Botha PayPal 的 CFO 就成功地设计了一个财务计划分析模型，他的电子表格里最上面的一页有 1500 行，模型的细节差不多应该就是这么多内容。你可以从一个人们通常会忽视的层面对公司的商业模型进行优化，大多数人直到公司有几百人的时候才会找人做这件事情，我觉得应该早点做。另一个我认为应该早点招聘的人是募集资金的人，这也是创业者们早期

几乎不会做的，假设你招到了一个很优秀的员工他的工作就是为公司募集资金，假设你在 B 轮融资后招了这个人然后你说我希望在 C 轮融资的时候，我们公司的价值能够翻倍，如果你一开始能在公司内部选人做这件事情结果肯定比你现在雇投行的人或者其他人要好的多。你不仅可以付更少的薪水也可以使股份稀释减半我认为这是一个显而易见的优化方案但人们却没有去做。

另一件事情是税收结构当公司走向正轨以后你需要花一点时间想想如何建立起公司的税收结构，这里面的细节我也不是很清楚我个人感觉这件事挺无聊的，但比如说如果你把知识产权授权给爱尔兰的一家公司然后再授权回你美国的公司这样就不用交公司税了，但我可以告诉大家的是早点做这件事情，如果你没有做这件事情在与做了这件事的公司竞争的时候就会产生很大的问题，因为那时相互竞争的都是大公司了，因此值得去做。

课程中很多的演讲者讲过创始人的心里状态的问题我讲点他们没说过的，创始人的心态只会越来越糟不会越来越好，随着公司增长你的心态就会开始摇摆，如果创始人心态好那么公司就会，变好反之也是一样。因此你要早点考虑这件事情要知道你的心态是可能发生变化的，在公司不断壮大的过程中你要尽力去控制你的心理状态，当你开始成功时另外一件可能发生的事情是你会从一个被大家同情支持的弱者，变成一个被大家讨厌的人有时你会看到网上有人说我简直不敢相信这么屎的公司也有人投，这简直糟透了，可能这不会对你产生多大困

扰但记者们开始报道这件事情的时候就有点麻烦了。随着你越来越成功这种事情也会愈演愈烈所以你要早点学会保持心态平和，如果你做不 就会一直产生困扰这也是一个去思考公司能存在多久的好时机。

很少有创业者考虑长远，他们绝大多数只考虑一年以内的事情，他们通常会想三年后我就卖了公司自己要么做个风投要么不干了去沙滩晒太阳，因此非常少的人去考虑长远的计划，所以能去想这件事的创业者就非常有优势，他们是一类少数人因此这是一个好时机与你的联合创始人坐下来谈谈你们长远的计划。想想在接下来的十年里要制定什么样的策略并肩作战。

我认为这样做对于你的事业来说是非常有用的，要适当去休假我们经常看到的情况是创始人连续干了三四年也没有休一天假，也许你这样干一年两年是没问题的，但时间长了就会产生负面影响，创始人需要注意的另一个问题是不要失去专注，我想这实际上是倦怠的表现。当你对经营公司感到倦怠的时候你就想去做些简单的事情或者是让自己得到满足的事情，比如说去开会听别人的赞美之词，你会做这些实际上对公司没有用的事情。很多我们投资的公司离开 YC 后失败的原因就是他们失去了专注，他们的公司在 YC 的时候很专注但离开以后就开始做很多其他的事情，比如为其他公司提供咨询服务参加会议之类的。

专注是使你成功的最重要的因素，有很多原因会让人失去专注去抵抗这些问题非常困难，对于专注这里有个特别的例子当你的公司做得不

错的时候你会面临很多潜在的对你公司的收购意向，这会令你产生很大的满足感你会想我可以变得既有钱又有范儿了并且收购谈判也挺有意思的，对于收购谈判的轻浮的态度是公司的一大杀手，这会使你分心。如果没谈成会使你士气低落，如果对方给出的收购价格很低你会对你的事业产生怀疑然后就把公司卖了。一个基本规则就是不要开启任何收购谈判除非你想以一个很低的价格卖掉公司，不要幻想着对方给你开个高价如果真是这样你会提前知道的，因为在你见他们之前他们肯定会报出一个很高的价格但这通常会毁掉公司。

接下来我想提醒大家的是某种程度上创始人放弃也是会导致创业失败的，有时你的确应该放弃但如果你没有控制好自己的心理状态然后放弃了那你就把公司害惨了，这是多数创业公司失败的最后一个原因。如果你能控制好自己的心理状态不要在不该退出的时候退出不要在不该放弃创业的时候将其放弃，那么你就会走的更远。销售和公关是开始相当长一段时间不用考虑的事情，很多人认为创业初期的时候媒体是他们的救命稻草，我要告诉你们事情不是这样的，这是千真万确的，媒体并不能拯救你的公司。当你开始变得成功时——这是创始人必须花大量时间才能做到的，当你的产品做出来以后再开始考虑销售和公关的事情。

创业者需要做的两件重要的事情是找出关键信息，不要把这件事情外包给营销或者公关公司，创业者需要找出公司需要传达的信息是什么这个定下来以后就要坚持，一旦媒体决定怎么报道你以后就很难改变

了。另一件事情是你必须要认识一些关键的记者，公关公司通常不希望你这么做否则他们就没生意了，他们通常会说我们来帮你处理和记者的关系，我们在采访时帮你说话，没有记者愿意和公关公司谈他们更愿意直接和创始人交谈。我觉得对于公关这一块你要做的就是不要请公关公司只需要选择几个记者和他们搞好关系，他们喜欢你理解你就行了。然后你自己和他们联系他们会报道你讲出来的事情然后他们也会关注你的公司，这比请一个公关公司发 200 封别人看都不看的邮件写满了新闻的情况好多了。

我觉得这是你要做的一件很重要的事情这个时候通常也是公司开始进行商业开发的时候在初期的时候除了融资和销售你基本可以不管其他事情，等到过一段时间与其他公司做交易这样的事情才开始变得重要 实这就像融资一样，这里我讲一个一分钟的速成课，这里有五点内容很重要需要大家理解。之前我们已经讲过很多了如果没有好产品其他的东西全都没有意义，所以假设在你与其他人打交道时已经做出了好产品与和你做生意的人建立起个人的联系是很重要的，但绝大多数创业者或者说许多创业者都没做到这点。但人们肯定都不想有“这只是为了交易”这种感觉，人们不希望看到你过来巴结他们只是为了卖产品或者融资之类的事情。所以要找到一种方式去关心他们，关心他们正在做的事情不要把仅仅把他们看成一次交易的对象，你需要去关心他们以及他们能从这里得到什么。动态竞争这是谈判的基本准则，绝大多数创业者是在第一次融资的时候知道它的但这对任何事都成立，达成交易的一个重要因素就是这里具有一个竞争性的局面比

如说如果你不和 A 达成交易就要和 B 达成交易，可能并不总是只有一个选择但通常如此。单一的选择可以推动交易的进行，Tyler 在上次课讲过“坚持”的概念我这里就不再赘述了，这里我想说的是作为创始人你必须更加努力，接下来的一点是需要提出自己所需要的东西这一点我做的不好大多数创业者也一样，如果你需要什么一定要争取，绝大多数情况是你不仅不会被取笑而且有可能得到你想要的东西，因此在有些时候你要说出来这是我想要的即使这会让人感到有侵略性或者比较过分。

我用一幅画结束今天的课 Airbnb 的一个创始人在名片上画了这幅画给了另一个公司的创始人，我看到它之后把它拍了下来我觉得这是一个很好的总结，这里他画的是他记忆中 YC 的运作流程，我非常喜欢因为它非常简洁，把它画在名片上是非常合适的它说的是产品要符合市场，你创造的产品要和市场完美地契合不能有缝隙，达到这个目的唯一的办法是与客户接触如果你不能真正地客户的需求就无法做到这点。他一开始把这幅画画在了 YC 的白板上后来成了 YC 的经典案例，这幅画很好地描述了新公司如何被市场接纳，你创立了一项事业突然发生快速增长然后又跌落得一无所有甚至某个时候你都会觉得公司要完蛋了已经到了不能再低的低谷，后来稍微有所起色。在事业成功前要经历一个漫长的过程 Airbnb 的例子中他们用了快 3 年的时间才有所起色你一直在虚无缥缈的希望中挣扎直到最后事情开始走上正轨。这用了三年时间因此创业是个漫长的过程但终究会得到回报周期长但却是可行的，这也是我喜欢这幅画的原因，我们大约还剩

10 分钟时间我可以回答一些关于这点的问题或者其他任何关于本课的内容都可以问如果有的话请讲。

您讲到多元化很重要但之前其他演讲者说多元化并不重要你需要雇佣那些和你非常相似的人然后你才能一好，这里的问题是之前一些演讲者说要和与自己相似的人共事，这与你说的“多元化是很重要的”是不是比较矛盾？这里我说的多元化是指背景的多元化而不是愿景的多元化公司经常遇到的麻烦事就是员工对于公司应该做什么的想法都不一样相互之间的合作也不好，这肯定不是你想要的，你肯定想要雇佣那些你了解信任并能与其共事的人，但如果团队里所有人的背景都相同你的公司文化就会变得非常单一，这样经常会产生一些问题但也不都是这样有的公司这样做也做得不错。我们通常会对创业者说雇佣那些你了解的人与你曾经共事过的人同时也要选择能相互互补的员工大家朝着一个目标努力而不是雇佣完全相同的人，这样才能发挥大家各自擅长的技能。

请讲，你能举个例子说一下个人如何提高效率吗？并且这种个人效率的提高如何转换到公司的层面上？如何能让大家高效工作？我自己一个比较好用的办法是我把目标用一张纸写下来，大概是 3 至 12 个月的目标我每天都会看一看，然后我每天也会单独把这一天的短期目标写下来。如果我一周后要做某件事我就会翻过去七页纸然后写下来，然后我也会把和每个人相关的东西都记下来比如他们正在做什么我

需要告诉他们什么，需要与他们讨论什么，上次谈话都说了什么，因此每次我与员工面谈时我都准备的很充分，这样做的效率非常高。

请讲，我们讲过创业公司的增长但它们大多以失败告终，对，怎么在失败时做到不丢面子。嗯，很好的问题如何在失败时不失优雅，大多数创业都会以失败告终，硅谷对于失败的偏爱好像有点过头了，失败很不好你要尽量避免失败。总有一些人会说失败是伟大的，我并不认同但大多数创业者是会失败的，只要你坦然面对保留基本的道德不要让大家陷入困境，我们的创业环境还是很宽容的。那么如果你失败了首先要告诉你的投资人，其次不要把所有钱都花光你肯定不希望公司欠了一屁股债，然后某一天员工来上班的时候突然发现公司锁门了，你快要失败的时候其实你是能察觉的，你能发现公司不大对劲了这时你应该马上跟投资人说比如说抱歉这事儿恐怕不能继续了没人会接受不了。对于我做的每一项投资我都做好了可能会损失的准备，我知道大多数情况都是这样的但只要极小一部分公司成功了钱就能赚回来所以没关系。所以投资人非常能理解你也会支持你，但一定要早点说，不要到时让他们大吃一惊，不要让员工发现他们马上就没工作了的时候大吃一惊，因此你要优雅地把公司关掉帮助他们找到下家给他们2至4周的遣散费，这样他们才不至于出现资金问题，这些事情是非常重要的。

请讲，在YC有多少创业者是新移民？YC有多少创业者是移民到美国的人？在上一批项目中也许这一批这个比例会高点，上一批项目大约

有 41%的创业者不是在美国出生的，他们来自 30 个不同的国家，是的比例还是挺大的。你认为还有哪些地方比较适合创业，除了硅谷。还有哪些地方比较适合创业我还是认为硅谷是最适合创业的地方，但以后可能这里的优势会被削弱一些，因为在这里创业的成本在慢慢变得不受控制，如果我要创业我还是不会考虑别处我还是会首选硅谷。如果你去看看过去几年里公司的数据硅谷这里还是做的很好的，但西雅图、洛杉矶以及许多美国以外的地方也是可以去进行创业的。比如说呢？我很难给出建议因为我在其他城市没待过很长时间，我没有什明显的感觉，但是你可以去找那些人们经常谈论的称之为创业中心的地方，这里我没法给出个人的建议。

创业者什么时候需要考虑聘请一位职业的首席执行官？永远不要你可以看看那些最成功的科技公司，他们都是长时间由创始人运营甚至一直由创始人运营，有时他们雇了个 CEO 然后慢慢就发现这样反而不能成就一个伟大的公司比如拉里·佩奇就又自己回来当 CEO 了。如果你不想成为公司长期的 CEO 那你一开始就不应该去创业，我也不是 100%确定也许会有例外但一般来说就如我们今天讨论的如果你想创造伟大的产品创立伟大的公司那么你至少要投入十年的时间才能建立一个伟大的公司，如果你对做 CEO 不怎么感兴趣那你对创业这件事真得好好想想了。

请讲，在从创造伟大的产品到建立伟大的公司这一目标进行转变的时候，有什么东西是最需要创业者去警惕的？当你从做产品转换为做公

司时常犯的错误是什么？我想我之前基本都讲过了我把人们容易犯的错误基本都列在这里了。请讲被 YC 接纳以前有办法参与进 YC 社区吗？在 YC 投资前有办法与 YC 合作吗？不，没有，我想其中一件你可以做的事情是如果你在 YC 投资的公司工作那么在你之后向 YC 提交申请的时候 YC 投资的公司的创业者的推荐肯定会起到很大作用，因此在 YC 投资的公司工作是有用的但除此之外你能做的事情也比较有限。创业是没有预科班的你必须专注于你要做的事情当你开始创业后 YC 以及其他风投可能会帮助你，对于我们投资的很多创业者我们之前根本都不认识，因此你并不需要事先了解我们或者与我们合作这是完全没问题的。

请讲，有统计数字说现在要进 YC 比进哈佛还难我很好奇的是随着时间的推移你们的标准会改变吗？这个问题是我们选择投资创业公司的标准是什么，标准有没有提高，有没有改变，我们主要考虑的两个问题是好的创始人和好的创意，如果没有这两点我们是不会投资的，这一理念不曾改变我们一直遵循这样的标准，现在向 YC 提交申请的人比以前多了很多但这其中很大一部分人并不适合进行创业，他们这么做仅仅是感觉创业是件很酷的事情。如果你确实对某个创意充满信心并且创意本身也很棒你也足够聪明能把事情做好那么 YC 一定会给你投资的尽管申请者很多。

请讲，如果你对于某个市场很感兴趣但却了解不多这时怎么办？好的，如果你对某个市场很感兴趣但对它还不太了解此时怎么办？有两种

办法一种是马上进入这个市场边做边学，很多时候这样很奏效。另一个办法是先在这个领域里找一家公司工作一到两年时间，我更倾向于后者但只要你愿意学习愿意接近用户其实哪种方法都可以，我感觉任何一种都没什么明显的缺点，我认为两个方法都可以。也许我可能会花个一年半载再研究一下哪个好，但你不用这样做。

请讲，我的问题也是关于 YC 的，没问题，我认为 YC 在硅谷建立合作伙伴关系这件事上做的非常好，事实上在过去的几年里我也投资了一些公司但你们现在每年会向市场推出多达 180 个新公司，这样的话再去投资 YC 的公司就很难你是否认为这样会导致一些投资人离开 YC，因为他们无法同时投资这么多公司。只有公司足够光鲜投资人有远见卓识，创意无限时才能被投资这是否存在问题？好的，在我理解这个问题问的是在我们壮大后投资者是否会减少投入？不，绝对不会，相反我认为他们会加大对 YC 公司的投入，我们有越来越多的投资人表示现在他们有一半的投资组合是 YC 的公司并且他们希望在未来把这个比例提高到 3/4，我完全不认为这是个问题这甚至都不能进入我最关心的 100 个问题里面，也许相反的方面反而会成为问题。

好，再回答一个问题，请讲，创业团队什么时候需要开始种子轮或者说第一轮融资？创业团队何时需要募集种子基金，好问题，我认为通常来说我认为至少要等到你的创意成型并有希望成功的时候再考虑融资的事情，融资会给公司带来压力，会有时间上的压力。一旦你融资了你就不能再去不受限制地进行摸索了，你就必须加快进度如果你

还没进行融资并且你的创意行不太通你可以马上转型直到你找到满意的创意为止。但如果你融了资然后发现创意不行这就太糟糕了，你不得不去转型，这时你没多少时间想到个创意不管好坏也得去做了，这就很不好了。因此希望你能经得起等待不要看到有一二十万美元甚至更多的钱就按耐不住了，等创意可行时再去融资或者至少在你找到了可行的方向时再去融资，非常感谢大家，我们相处的很愉快！