

# 穿越寒冬：创业者的融资策略与独角兽思维

作者：[美]史蒂文·霍夫曼

## 版权信息

书名:穿越寒冬：创业者的融资策略与独角兽思维

作者:[美]史蒂文·霍夫曼

译者:周海云

ISBN:9787521708509

中信出版集团制作发行

版权所有·侵权必究

把成功的创业者和失败的创业者区分开来的因素有很多，但我相信有一半的因素应该是纯粹的个人毅力。

——史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）

苹果公司联合创始人兼CEO

当你开始创业的时候，我能给你的建议是，你需要对痛苦有很高的承受力。

——埃隆·马斯克（Elon Musk）

特斯拉和Space X太空探索公司创始人

**谨以此书献给：**

**道格拉斯·霍夫曼（Douglas Hoffman）、扎卡里·  
霍夫曼（Zachary Hoffman）和斯凯拉·霍夫曼  
（Skylar Hoffman）**

**特别致谢：**

**直美小久保（Naomi Kokubo）和周海云（Joseph  
Zhou）**

# 推荐序一

## 穿越寒冬，享受明媚春光

在霍夫曼的上部作品《让大象飞》中，他向创业者诠释了创新的多种可能性以及创新的内涵与外延，好评如潮。

作为硅谷顶级的创业导师，人们都亲切地称霍夫曼为船长。这个称呼恰如其分，创业就像在大海上航行，一名经验丰富、果决勇敢的船长，对于航船能否成功抵达彼岸，至关重要。

霍夫曼船长在这本新作中，承接创新启示，以亲身经历向广大创业者传授创业法门、融资技巧、领导力策略，传授如何达成所有创业者都梦寐以求的目标：成为“独角兽”并持续扩大自己的商业版图。

创业需要勇气与力量，而不应是一时冲动之举，我非常感兴趣的是，在本书中，霍夫曼船长非常有针对性地给出了十条不要创业的理由，在这个创业热情高涨的时代，这不是泼冷水，而是一份发自内心的忠告。

我把这十条理由总结了一下，将它们归结为三种心态：暴富、逃避、跟风。

我们一直在谈创业初心的重要性，霍夫曼船长给出的十条理由，可以很好地帮助创业者尽快认识到自己的初心，如果出发时就是错误的，路只能越走越难，越走你就离目标越远。

这本书还涉及所有创业者最关心的一个话题：融资。

关于融资，媒体似乎在向公众传递着这样一个信息：融资约等于成功，至少融资的轮次越多，金额越大，创业项目距离成功就越近。这个道理的逻辑显而易见，我们假设创业是一场战役，那么一名士兵手里的弹药越多，他获胜的概率也就越大。

但需要注意的是，融资获得的弹药都是需要回报的，士兵在战场上的弹药则不需要偿还。

从这个角度看，霍夫曼船长的建议十分中肯，他开宗明义地告诉创业者，融资与获得明确的结果之间，距离非常遥远。一个有说服力的数据表明，在获得天使投资的初创企业中，只有不到两成在4年后依然运营良好，却有近四成已经倒闭，而剩下的，则还在努力奋斗。

创业真的是一项失败概率很高的事业。残酷的数据显示，超过90%的初创企业最终失败，在剩下不到一成的成功企业中，竟然也有绝大多数创业者经历过数次濒临破产的困境。

作为一名常青的创业导师，霍夫曼船长在书中为创业者指明了多种可以尝试的融资途径，并将其中的弊端或风险明确指出。

我们身处一个网络信息高度发达的时代，公众最喜闻乐见的新闻，或者说是故事，就是一个人倾其所有，投入全部家当，最后获得巨大的成功。这样的成功模式在很多财经新闻中可以看到，但少有人对那些同样倾其所有但最后输到倾家荡产的悲惨故事感兴趣，确切地说，媒体总是会投读者所好，所以，更多的疯狂冒险型的创业励志故事被传播开来。

这也是我向所有创业者推荐这本新作的最重要原因，诚如书名《穿越寒冬》所言，创业就是一场穿越寒冬的冒险。倾其所有的勇气是所有成功创业者的基础素质，但并不是所有倾其所有的创业者都必然会获得成功，你还需要更多的天赋、运气、学习能力、决断力和在逆境中的魄力与信念。

就像杰克·伦敦在《热爱生命》中所描述的那样，他不愿死去，是因为他热爱生命，渴望活下去，所以要前进。残存的、幽暗的生命之火还在驱使他前行，疲惫令他近乎熄灭，但求生欲还在顽强地抵抗死亡。

这4年多，身处创业大潮中的我，深刻领悟到创业维艰，初心可贵，信念如航灯。市场上有很多传授创

业相关知识的图书，但我认为，霍夫曼船长的新作可以被当作创业必修课。因为书中的所有经验都不是纸上谈兵，而是作者亲历或亲见的，具有非常可贵的实操价值。

愿你从书中，收获更多创业心法，不忘初心，穿越寒冬，享受明媚春光。

毛大庆

优客工场创始人

## 推荐序二

# 水滴石穿，终见大海

史蒂文·霍夫曼先生的《穿越寒冬》是一部创业者在逆境中的生存指南和武林秘籍。这本书的与众不同之处在于，霍夫曼先生讲的都是自己的亲身经历，分享的是一名远航的老水手用心血写成的航海日志。

我作为创新学习者与创业实践者，能够深刻感受到这份航海日志中所描绘的心路历程。霍夫曼先生的创业经历让我联想起我创立北大创新研究院，建立创新创业学科，开拓中国价值互联网产业等沉浮经历，感慨创业者奋斗之艰苦卓绝，企业家精神之可贵。

创业的航程不就是一场生命的修炼吗？航程中虽有海阔天空，但更多的时候是大雾弥漫、风雨飘摇和惊涛骇浪。如果缺乏对市场的敬畏和对生命的尊重，不要说顺利走完整个航程，就连到达下一个港湾都异常艰难。

在激烈的商业江湖中，创业者的倚天剑和屠龙刀是什么？创业者能挺过逆境寒冬吗？其实真正的法器是精神的镜子。以人为镜，可以明得失。要通过接触、理解、与形形色色的人沟通来解决客户痛点，提升团队能力，创造股东价值。在真实创业中，要学习创业者的精气神，走好创业旅程。

这本书中有不少引人深思的案例，它们对于创业者是非常宝贵的启发，特别是对年轻的缺乏经验的创业者来说，如果能够领会并践行，这本书会极有帮助。

一个是从失误中学。创业是动态的奋斗历程。一气呵成不大可能，需要正视现实，不断自省，不断磨炼，不断构造现实。

一个是从失败中悟。创业是螺旋上升的价值创造过程。创业者会面对各种失败的可能性。如果充分准备项目的死法，剩下的大多是活法了。

一个是从失去中得。创业者需要真正看清事物价值，产品服务价值不是自己孤芳自赏，要能够解决普遍问题，获得订单。要踏踏实实地服务客户。不要为了资本创业，获得投资仅是获得航行的燃料，风雨兼程，一切才刚刚开始。

水滴石穿，终见大海。创业者最宝贵的东西是生命和时间。创业者凝聚生命的点点滴滴，投身于有意义的工作，最终达到思想自由与人格完整的境地。这就是创业的意义。

蔡剑

北京大学光华管理学院实践教授

价值互联网创新院创始人

# 前言

## 船长日志

很久以前，

我曾迷失在暴风雪之中，

大雪遮蔽了我的视线，也掩埋了我的归路。

在那个冬天我死去了。

但没过多久，

春天回来了，冰雪融化了，

我复活了。

再一次地，我踏上了寻梦之路。

——霍夫曼船长

请允许我首先做个自我介绍。我叫史蒂文·霍夫曼，但因为我是“创始人空间”（Founders Space）的掌舵人和首席执行官，所以硅谷的人都叫我霍夫曼船长，今天“创始人空间”已成为世界领先的创业孵化器和加速器之一。

在过去的二十几年时间里，我在创建、指导和加速创业公司的过程中学到了很多。我自己也曾奋斗在第一线并亲眼见证了这一切。我曾完全靠自有资金创立了两家公司，另外还在风险投资的支持下创立了三家公司。我深知，当你站在悬崖边低头向深渊望去时，你会有什么样的感受，但是对于一个真正的创业者来说，即便他明白走在这条路上踏错一步都攸关生死，他也永远不会停下追寻梦想的脚步。

我写这本书，不但是为了帮助你从我过去的经验中吸取教训，还希望你能从我的亲身经历中获得启发，这些经历已经被我用来先后培训过数百名创业者。尽管其中有些创业者现在已经泯灭于众人，但另一些则开辟出了一条通往全新领域的道路。我将帮助你在创业的雷区中走出一条安全的道路，我还将告诉你一些有效的策略。另外，我还会和你深入地探讨那些聪明的创业者曾经采用过的策略，正是采用这些策略才让他们获得成功的概率得到了最大化，并使整个创业过程内蕴的风险降到了最低。

人们现在看到我，会觉得我所有的一切都来得非常容易，其实获得这一切的过程是极其艰辛的。我是在有了很多惨痛的经历后才学到这些的，所以我才会想把我的一切洞见与你分享。我想向你演示在运营一家真实企业的过程中你肯定会遇到的那些点点滴滴的细节，还有你将要流下的汗水和眼泪。当然，在书中我还讲述了当你遇到团队出现问题，走进死胡同，几乎有大半的时间茫然不知所措，公司不断地亏损，员工对前途感到迷茫并失去自信等状况时，你该如何面对你的团队并再次奋勇向前。最后，我还想告诉你的是，当一切似乎都出现问题时，作为一个创业者你该如何去做。我的目标只是为了让你能成为笑到最后的那个人。

当你读完这本书的时候，我希望你不但已经度过了创业的寒冬，而且还无所畏惧地开始拥抱不确定性、永无止境的挑战以及运营公司的时候必然会遇到的混乱。

# 第一章

## 撒旦的糖果：创业

让我们首先来解决一个问题，这个问题是每个创业者在开始创业的时候都必须面对的。对任何人来讲，是否要辞去工作，把自己一生的积蓄（很可能还包括自己的婚姻）都用来冒险，并且踏上一段有90%以上失败可能性的旅途，绝不是一个很容易就能做出的决定。这也是每一个创业者每天都必须做出的决定。正是这一点才让那些创业者显得如此与众不同。

但你如何才能知道创业对你来讲是否是一个正确的决定呢？你适合成为一个创业者吗？你的创意真的如你想象的那样好吗？如果确实如此，你打算什么时候跨出创业这一步？你应该向自己的亲戚和朋友借钱吗？你如何才能建立起一个合适的团队？你需要首先做的最重要的事情是什么？还有，为什么绝大多数的创业公司最终都失败了？所有这些问题都是经常会有人向我提出的，在这里我将逐一为你做出解答。

等你读完这一章节后，我希望你要比我当初开始创业时更加理智，或者至少对于即将到来的一切做好了更周全的准备。



# 1. 你应该跨出那一步吗？

我经常在世界各地的创业活动中发表演讲，那些极其热切的年轻人往往会问我这样一个问题：“我应该先创业，还是应该先获得更多的工作经验？”

我总是会反问他们：你为什么想要创业？通常我听到的原因是，他们之所以想创业，只是因为其他人都在这么做，或者他们很担心会错失眼前的机会，又或者他们在媒体上读到了很多让他们振奋的故事，所以很自然地认为创业是一条可以让他们快速发财致富的道路。但这些都不是什么很好的理由。我希望能听到的是，他们有解决某个问题的强烈冲动和激情，或者他们相信自己发现了一个前所未有的商机。

如果他们自己都犹豫不决，那么我给大多数人的建议是不要创业为好。为什么？因为如果你不能做到百分之百地投入，创业对任何人来讲不仅不是什么好玩的事情，还是一种折磨。成为一个创业者意味着你需要冒很大的风险并承受极大的压力。如果你需要没日没夜地工作，你能不能做到始终乐在其中？你会心甘情愿地放弃你的每一个周末和每一个夜晚的休息时光吗？你是不是已经准备好在这个世界上最专制、最苛刻的老板手下干活，尤其是如果这个老板就是你本人？你认为把你一生的积蓄都押在你那疯狂的梦想上是明智的吗？你会不会因为沉迷于你的工作而疏远、激怒并且忽视你的家庭和朋友？你能接受手头拮据并为下一个月是否能拿到工资而发愁的日子吗？你能忍受自己需要依赖那些只有很低的工资且随时可能会离职的员工吗？你已经准备好承受可能是你一生中最为剧烈的情感波动且无法随意摆脱它吗？如果你对于上面这些问题都能给出肯定的回答，那么，无论如何，你确实应该去创业。

我很认真地告诉你，只有一类特殊的人才会接受这一切。创业并不适合所有人，如果你缺乏信念，你可能无法生存。你确实需要问一问自己，承受这些痛苦真的值得吗？如果你犹豫了，那么将来你必定会后悔。既然如此，你还不如去寻找一份普通的工作，绝对不要恋战。让那些傻瓜去承受痛苦吧，你完全可以安心地和你的家人共享晚餐，在周末的时候去享受水疗，或者享用一顿丰盛的午餐，再和你的朋友开一些没有营养的玩笑，与此同时，你还会有一份稳定的收入。这样的日子实际上还是相当不错的。

向我提出这种问题的人大多是在校的大学生，他们根本不知道自己想要什么。对于大学生来讲，答案是很明确的。你还很年轻，你对社会还没有全面的认识，而且，毫无疑问的是，你还可以从你即将从事的工作中学习到更多的东西。所以，为什么不首先好好接触一下真实的世界呢？学一点企业运营的知识对你绝对不会有坏处。无论你现在只有22岁还是已经52岁，无论你是一个职场新人还是一个毕生都在替人打工的老手，上面的这些建议适用于所有人。如果你想创业，那么在你走出这一步之前，你需要像一个创业者那样去思考，并掌握必要的技能。

要想做到这一点，你需要去发现或者创造合适的工作岗位，如果你感到你目前的工作已经走入了死胡同，完全没有成长和进行各种尝试的空间，而你又想成为一名创业者，你就需要明确哪种类型的工作可以成为理想的培训场所。你的首要目标应该是尽可能多和尽可能快地去学习各种技能。无论你决定从事什么工作，这份工作都应该能让你的学习效率最大化。不要基于薪资、职位或者福利保障来选择你的工作，而是要看这份工作能不能让你以最快的速度成长起来。你更应该关注的是你会被分配的职责、资源，以及可以进行自主决策的范围。一旦你接受了这份工作，不要等着别人来教你，你必须像你拥有这家企业那样真正把控住自己的工作岗位。你还需要不断寻找各种方法来为你的工作岗位增添价值，推动你所在的企业向前发展，避开前进道路上的各种障碍，并提出具有创造性的解决方案。

不要担心这样做会让你的老板感到不安。即便你真的让整个企业出现了震荡，或者你最终失败了，又或者你的行动让你看起来就像是一个傻瓜，这一切都没有什么，这只不过是作为一个创业者必然会有的人生经历。即便你被开除了也没有什么大不了的，你肯定能找到另一份工作。而真正会让你走向平庸的，是你日复一日地坐在办公桌前重复地干着完全相同的工作。如果你认可了这样的生活，那么你注定无法成为一个创业者。这样的生活可能会很轻松、很舒适，但你这一生绝对不会有大的成就。

热播电视节目《创智赢家》的主持人兼NBA达拉斯小牛队的老板马克·库班（Mark Cuban）对于在什么时候该主动离职有很多自己的心得体会。他的第一份正式工作是为匹兹堡的梅隆银行打工。“我在梅隆

银行的很多同事对于有一份这样的工作已经感到非常满足了。”库班说道，“但我因为想让自己更富有创业精神，所以经常会主动地折腾出一些事情来。”他曾在梅隆银行里成立了一个“菜鸟俱乐部”，并且还以俱乐部的名义组织了多次“快乐时光”的活动。在活动中，他邀请了不少公司的高层管理人员来和青年员工进行交流。之后他又向前跨出了更大的一步，他开始主动撰写俱乐部的活动通讯，并对一些项目的状态进行更新。他甚至想给银行固有的呆板氛围注入一点幽默的气息，他以为老板会因此对他刮目相看。

但出乎他意料的是，有一天，老板把他叫进了办公室，然后对着他大声嚷嚷起来：“你以为你是谁？”

“当时我是这样告诉他的，我所做的事情只是想帮助梅隆银行赚更多的钱。”库班说道，“但他告诉我，他绝不允许有人越过他或者绕过他去做任何事情，否则他就会让我难堪。也就在这个时候，我知道是时候离开那里了。”

在得克萨斯州的达拉斯当了一段时间的酒吧服务员后，库班在“你的商务软件”公司找到了一份新工作，这家公司的业务是向企业和消费者销售个人电脑软件。对于那个时候的库班来讲，这是一份非常理想的工作，年薪为1.8万美元加提成。

“我很高兴。”库班回忆道，“我靠卖东西赚钱。但更重要的是，我可以从工作中了解个人电脑和软件这个行业，同时建立起我自己的客户群。”

大约在9个月之后，他获得了一份价值1.5万美元的销售订单，他可以从中拿到1500美元的销售提成，这对于当时的他来讲已经是很大一笔钱了。库班让一位同事在办公室里为他打掩护，然后给老板打了一个电话，说他正要去那家公司拿支票。库班以为老板在听到这个消息后会很兴奋，但他告诉库班不要这样做。

“我当时的第一反应是，你是在和我开玩笑吗？所以我决定还是去做我该做的事。”库班说道，“我以为当我拿着1.5万美元的支票出现在他面前时，他根本就不会在乎我之前到底做了什么。但没有想到的是，当我回到办公室的时候，他当场就解雇了我，原因只是我没有服从他的命令。”

此时库班终于做出决定，跨出那一步，创立他自己的公司并从此不再回头。他很清楚之前所有的工作经历已经让他学到了很多。现在他对于计算机行业已经非常了解，他很清楚这个行业需要什么以及该如何进行销售。正因为他运用了之前学到的行业知识，他创立的MicroSolution（一家计算机资讯公司）最后成为一家年营业收入达3000万美元的企业。没过几年，他把MicroSolution卖给了CompuServe（一家在线信息服务公司），然后又用这笔意外之财启动了一家从事互联网广播的创业公司，这家创业公司后来被他命名为Broadcast.com。这家公司的成长是极其疯狂的，而这一次，他以57亿美元的价格把他的公司卖给了雅虎。

你可以把库班当作榜样，不断地逼迫你自己绝不满足于平庸。如果有一份工作能让你挑战自我，而另一份工作只是让你消耗你最宝贵的资源——时间，即使第一份工作会让你颗粒无收，而第二份工作会让你有一个稳定的收入，对于一个创业者来讲，他的选择也依然会是前者，因为只有时间才是最宝贵的。时间意味着成长，也是唯一的发展之路。你的大脑是你拥有的最为重要的资产，你绝不能让你的大脑出现萎缩，你必须每天锻炼它，不断地挑战它的极限，这样你就能看到你最终能走多远。这就是我所说的训练。

你还需要去寻找那些让你感到能为自己带来真正改变的机会，然后毫不犹豫地一头扎进去。即使你不知道自己正在做什么，也请不要担心。也许你会不知所措，但如果你不跳到水里，就永远没法学会游泳。去寻找一个让你真正尊敬的人来指导你，尽可能地和一些杰出的人交朋友，因为他们有能力改变他们周围的一切，包括周围的每一个人。如果有机会，你还可以主动向他们提供无偿的帮助，虽然这样做意味着你需要经常熬夜并且在周末也要加班，但只有这样你才有可能压缩学习曲线。

在你真正决定走出创业那一步之前，尽可能多地去尝试各种不同的工作。制订一个计划，尽你所能地去学习企业运营的方方面面的知识。企业如何才能扩大规模？是什么因素让一家企业最终获得了成功？为

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《穿越寒冬：创业者的融资策略与独角兽思维》[美]史蒂文·霍夫曼 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/761.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

