

4.2 你準備好創業了嗎？

世界上充滿一堆擁有想法，想要創辦公司的人。他們常常問我：這樣算是已經準備好了嗎？他們擁有創辦成功新創公司所需的一切嗎？還是應該要在大公司內展開專案就好？

答案在你放手一搏、放膽嘗試之前，你永遠都不會知道。不過仍是有一些可以讓你盡量準備的方法：

1. 到某間新創公司工作。
2. 到某間大公司工作。
3. 找個導師，協助你走過這一切。
4. 說服他人加入你，你的創辦團隊應該要仰賴「晶種seed crystals」，也就是會帶來更多人才的人才。

一般人對於創業家的刻板印象，是個20歲的孩子，在媽媽的地下室幸運想出一個超讚現實並非如此。

當然總是會有例外，某個超屌的神童一步登天。但大多數成功的創業家都是快要40歲或快要50歲。投資人偏好投資二度創業家（即便第一度創業是失敗的），這是有原因的，因為這些創業家的年輕歲月花在搞砸及學習上，多

根據阿里．塔馬瑟（Ali Tamaseb）的著作《獨角獸創業聖經》（Super Founders），市值超過十億美金的新創公司創辦人之中，大約有60%在他們瘋狂的成功之前，曾創辦過另一間公

但他們帶著新創公司的基本心智模型成功翻身。他們了解經營細節，以及假設當初的那間迷你

問題在於，成功需要花很多年，而大家都想走捷徑。

除了去新創公司工作之外，沒有任何事可以協助你準備好創辦一家新創公司。所以去找個工作吧，找間新創公

組織架構圖長怎樣？

業務是什麼？

行銷怎麼操作？

人資、財務、法務呢？

你需要有關各部門的工作知識。你不必是專家，但必須要能知道該聘誰、資格是什麼、該去哪裡聘、什麼時候你會需要他們。比如你一開始很可能不會需要人資，你只需

就算你有個可以打造劃時代產品的超讚想法，當你展開事業時，你就必須同時經營一家公司。打造新產品已經夠困難了，所以那些「你不知道自己不知道的事」，那些讓你徹夜難眠的事，應該是你正試圖解決

燒錢的速度將會出乎意料的飛快。如果你沒有可以快速邁進的信心，那你就必須一直慢下，拿

當然這不表示你不應該諮詢任何人。孤軍奮戰是

你會需要一名導師或教練。

你會需要一個超棒的創辦團隊。

而你也很可能會需要一個共同創辦人。

創辦公司是件壓力山大的事，需要付出的工作量和犧牲真的會非常可怕。你需要一個可以幫你分擔的合作

但務必注意：就算你有個共同創辦人，執行長還是只能有一個。而且如果你找了一堆共同創辦人，那你是自找麻煩。兩個創辦人剛剛好，三個或許會成功，更多人的話我就從沒看過成功案例。

我記得我們合作過的某間新創公司有四個共同創辦人，所有決策都是共識決，這表示所有決策都會花上永遠之久。他們以前從來沒開過公司，所以就連最基本的問題都要討論到天荒地老 雇人、產品調整、要跟誰拿錢、如何達成共識。如果他們沒辦法達

分擔是一回事，把整個重擔卸下又是另一回事。如果你要領導一個團隊，那你

當你閉上眼睛想像時，你應該早就知道你的第一批員工究竟是誰。你應該要能夠立即列出五個人的名字。如果你在創業之前，還沒準備好這份名單的話，那你最好還是不要創辦公司。

因為一開始你不會有人資去協助你尋找及聘請世界級的團隊，你甚至都不會有負責招募的人。公司的前二十五名員工，大概都需要由你和你的共同創辦人負責說服——你們的願景、你們的人脈、你們說服別人相信你們知道自己在做什麼的能力。你可以依靠

你需要一個大家會買單的故事（參見3.2：為什麼人這麼喜歡聽故事？怎麼說才是好故事？）。那些你尊重的人、能夠協助你創造

你創辦團隊的每一位成員，都應具備已獲證明的能力，並且相當擅長他們的工作（如果曾參與過失敗的新創公司，那

職銜、薪水、福利永遠不該是你主要的誘因，但這也不表示你要很小氣。可以因為不在很初期的日子中，你會希望員工是為了最重要的使命而來，你在尋找的是熱情和心態，你在尋找晶種。

晶種指的是那些超級棒又超受喜愛的人才，他們幾乎可以隻手建立起你大部分的事業。一般來說，他們是經驗豐富的領導者，要不是大型團隊的主管，就是大家都會聽他們意見的超級個別貢獻者。他們加入之後，另外一大群超棒的人才通常也會隨之而來。

我們就是這樣在Nest建立我們的核心團隊的。我們尋找的是菁英中的菁英，而他們會創造自身的吸引力，吸引越來越多人才加入。

我還記得在最初那段日子中和我的導師，堅毅、精力旺盛、睿智的比爾·坎貝爾（Bill

我是在比爾任職蘋果董事會時認識他的，我出來創辦Nest，需要協助時又再次和他聯絡上。我記得他用死亡之瞪直直瞪著我的眼睛，觀察我臉上細微的表情，然後問：「你受教嗎？」意思

比爾其實不怎麼懂技術，他從來沒當過工程師，但他了解

你要創辦公司或展開大型新專案時，所需要的人才就是這樣。一名教練，一名導師，智慧和協助的來源。一個可以看見正在醞釀中的問題，並事先警告

你沒有共同創辦人也能湊合著過去，沒有團隊也可以存活一段時間，但沒有導師，你就不可能撐過去。

至少找一個你極度信任，對方也相信你的人。不要找顧問公司，不要找人生教練或是領導力顧問，不要找某個讀了一堆個案研究、準備好按小時跟你收費的人。也不要找你的爸媽，他們太愛你了，一定會有偏見。找一個專業、睿智、有用、擁有相關經驗的

你創辦公司時會需要依靠他們，甚至連你在大公司裡展開專案時，也會需要他們。

不要以為在大公司裡會更簡單。不要想說你是在別人的公司裡展開這一切，所以能夠避開新創公司會面臨的難關。大公司不是捷徑

只有在大公司能夠提供你某種獨特資源——比如某項科技，某種你在其他地方無法獲得的資源時——你才該在大公司內創立「新創公司」。而且你必須確

你必須記住：你正在大公司裡和其他更巨大的收入來源競爭，你試圖掙得一席之地，此時你將成為所謂寄生在大象屁股上的蟲子。就算你是在一間價值十億美

我們當初能夠成功建立頂尖團隊，並開發出iPod的其中一個原因，便是因為我們的團隊可以分到相對大量的股票和獎勵計畫，而在蘋果的其他團隊都拿不到。另一個重要原因則是我們有史帝夫·賈伯斯在背後撐腰。這兩件事讓我們能

沒人想接到這種電話，他們學會不要擋在一輛疾駛的火車前。

所以如果你沒有能幫你撐腰的執行長，如果你沒有配股可以吸引優質的團隊，如果你沒有巨型公司的資源，只有一大堆支出，那就不要試著在別人的公司裡展開你的專案。你最棒的選項很可能是自己來。要不是眼睜睜讓你的想法死去，就是去開一間真正的

許多新創公司都是由剛離開大公司的創業家創立，他們看見了需求，向他們的老闆推銷，卻遭到拒絕，於是決定自己出來單幹。我在General Magic時就看見皮耶·歐米迪亞（Pierre

皮耶的成功背後有許多理由：完美的時機、超棒的想法、追隨想法的意願、實踐技巧、領導能力。但他還擁有一個許多人不會想到的巨大優勢：他來自一間新創公司。他知道

我看過太多人離開企業界，決定創辦公司，卻完全沒準備好承受需要付出的代價。如果他們從沒待過從無到有的小團隊，他們通常都會像是離開水的魚，太快花光太多錢、雇太多

不要讓你的故事變成那樣。如果你想要創辦公司，如果你想要展開任何事，創造新事物，那你就必須準備好追求偉大

所以去做事吧，要知道你在做什麼，並相信你的直覺。

而等到時機來臨時，你就會準備好。