

## 4.3 為了錢結婚

每次你籌措資金時，都應該把這件事想成結婚：是兩個人彼此信任、彼此尊重，依據共同目標而達成的長期承諾。就算你是從大型創投公司拿錢，一切最終也都會回到你和那間公司某個合作夥伴之

正如同結婚，不能只要看到對你有點興趣的人你就投懷送抱。你必須花時間去尋找適合你的人——不會玩遊戲，不會給你太多壓力，而且確保現在是你安頓下來的正確時機。你當然不想要在你的公司還太年輕、

你也必須要了解你的合作夥伴和他們的優先順序。比如創投公司便是對有限合作夥伴負

創投公司存在的原因是要促進資金流動。你需要錢，他們就給你錢。但要成功還是要靠你們的關係——你向創投公司提案過程中的來回角力、提案通過後創投公司如何協助你招募主管或運作董事會、他們為你下一

而所有成功人際關係要成功的原則都一樣：在你一頭栽進去會對你人生帶來重大改變的承諾之前，你們必須先認識彼此、信任彼此、了解彼此。

這代表你必須準備好受到顯微鏡的檢驗和審視，而且檢視的結果很可能是對方覺得你條件不好。在你找到「對的人」之前，可能會聽見「不要」好多次。這就像是某種殘酷的約會——但你並不是在叫約會對象請你喝一杯，你是在求他們給錢。而這並不好玩

另一件事：你永遠不會聽到「不是你的問題，是我的問題」。永遠都是你的問題。你的公司、你的構想、你的人格都會受到評斷。

要承受這種檢視很不容易，要敞開心胸也很不容易。就算什麼都沒談成，就算其他連銷售簡報都做不好的人卻

這種情形，在1999年就是這樣。在2024年也是這樣。

投資的世界是循環的，投資環境總是在「對創辦人友善」和「對投資人友善」之間來回擺盪。就像房地產市場，有時對賣家有利，有時對買家

有時候市場會瘋狂大爆發，現金如大雨從天上不斷灑

但終究都會結束的，就像2000年時那樣。總是會回歸常態。而且即便市場瘋狂大爆發，仍然不會那麼簡單，你依然需要努力爭取，細節仍舊重要。就算看起來很簡單，卻從來都不簡單，只是困難程度的差

所以在你展開這個過程之前，你必須先了解自己，並確定你要什麼。因為你永遠沒有第二次機會去進行第一輪提案，所以你必須認真以待，必須準備好，而且你必須知道自己將面臨什麼事。

你應該問自己的第一個問題，也是最基礎的問題：你的事業現在真的需要外部資金嗎？對許多剛創辦、尚未抵達種子階段的新創公司來說，答案出乎意料地時常都是「不需要」。如果你還在研究，還在測試，確保你的主意夠穩固，那你就不需要馬上跳到籌

如果你真的覺得你準備好拿錢了，那麼你究竟計畫要用這筆錢去做什麼？你要開發原型？還是招募團隊？研究想法？取得專利？向地方政府遊說？促進合作？進行行銷活動？要達成你目前的需求最少需要多少

了解這些事之後，你就可以好好思考你的事業是不是投資人會想投資的。你的公司對創投公司來說未必適合，多數大型創投公司都令人驚訝地想要避免風險，他們不會投資「無法證明自己已經位於明顯成長軌

如果他們真的決定投資，多數大型創投公司都會假設你立刻需要大量資金挹注，這樣你就能迅速帶來巨大的回報。但這些期望和時程對許多新創公司來說都不合理。

所以不要以為你必須馬上開始追求品牌知名度。其實你有很多選項：投資數百間公司、提供上千萬到上億元資金的巨型創投公司；會投資一些事業的小型或地區型創投公司；可以提供少量資金讓你展開事業，並為之後的大型創投公司準備好的天使投資人；

但無論你選擇什麼資金來源，一切最後都會回到和你合作的那些人。就算你和矽谷最大的創投公司敲定好會議，

我曾和某個創業家共事，他當時正向某間著名大型創投公司提案。開完一場

同時間，那名創業家也開始跟其他創投公司談，然後其中一家隔天就把合約寄來了。

現在他必須進行一個艱難的抉擇：是要等最大的玩家考慮你，還是選擇比較不有名，但更有熱忱的投資人？誰會

於是他打給那間知名創投公司，宣布這個消息：他們和另一間公司簽約了。合作夥伴相當生氣，開始大吼那些電影裡惡人角色會說的那些話：「這三小？！你不能這樣搞我！幹！

」創業家把電話甩上，從

但是比起拿那個合作夥伴的錢，然後讓那個渾蛋控制他們的新創公司，登上他的黑名單實在是好太多了。創業家躲過了

務必記得，你一旦從投資人手上拿錢，就擺脫不了他們了，權力的平衡也轉移了。創投公司可以炒掉創辦人，但創辦人不能炒掉他們的創投公司，你不能因為彼此無法磨合就跟他們離婚。

而要是事情出錯，你們可能會變成一對怨偶，法律上仍然綁在一起，但已經彼此不講話了。當創投公司把你的公司從名單上劃掉，他們基本上就是無視你了，不會協助你，不會替你介紹其他創投公司，也不會幫你跟其他合作夥伴說話。他們會站在邊線上，

所以你要在創投公司「該拿出他們最佳表現」的時刻，就密切觀察他們是怎麼對待你的。這種時刻，就是你們一開始相處愉快，而且似乎即將達成共識的時刻。如果這時他們開始搞你，那你腦中永遠都應該警鈴大作。以下還有

- 為了求你簽約，願意承諾給你全天下、卻不履行承諾的創投公司。他們常不斷跳針告訴你說，你會得到專為你客製化的照顧、會得到多少協助、多少這個那個等等。務必問問跟他們合作過的新創公司，看看這種創投公司在簽約
- 強迫你當場決定的創投公司。他們當場拿合約叫你簽 給你心理壓力。某間創投公司便曾在我們開會完畢之際拿出合約逼我當場簽。我問對方這是什麼二手車商的伎倆嗎，並告訴他我只有讀完合約之後才會簽。
- 有些創投公司會想辦法入主非常沒有經驗的新創公司，目的是要控制他們，告訴他們要做什麼，而不是讓公司創辦人和執行長去經營公司。導師和建議是一回事，必須遵守的命令又是另一回事了。

另一件許多創辦人都會擔心，但其實不是警告預兆的事，則是創投公

不管怎麼說，都很難把整間創投公司視為一個整體。通常都還是會回到個人身上，就像其他一切一樣。

試著找人幫你適當的介紹 透過另一個創辦人、你的導師、朋友的朋友都可以。就算是最細微的關係，也比什麼都沒有好。最難敲開創投公司大門的方法，就是直接打電話過去

。在你打電話之前，試著營造一些媒體聲量，做點公關，這樣當創投公司去查

務必記得，投資人推銷話術都聽多了，特別是大型創投公司。其實小型創投公司也是。你需要一些方法脫穎而出，獲得他們的關注。

最棒的方法就是一個引人入勝的故事，以及了解你的聽眾是誰。就算是在矽谷，大

把你想講的所有事，全部塞進十五張簡報裡，這可不容易。還要讓這組簡報在流暢的敘述中流動，在情

而如同所有藝術，這需要練習。你一開始很可能會很爛，推銷很困難。你必須不斷調整、改變、修修改改。

所以你別想在人生第一次提案就找上產業中最頂級的創投公司。創投公司會彼此互通訊息，如果有一間拒絕了你，同一個層級的其他公司也很有可能拒絕你。可能的話，先找間「友善」的創投公司提案，一間會給你回饋、協助你改進、接著如果順利的話

記住，第一次開會的時候，你並不需要一切都準備到完美。你可以說：「我想讓你們先瞧瞧這個，你們可能會有興趣，我想聽聽你們的意見。」傾聽他們的回饋，從中學習。你不必接受所有建議或批評，但你應該要了

等你把局勢搞清楚之後，你就可以計劃更棒的戰術。你可以根據你的開會對象量身訂做你的故事，你會開始覺得自己準備好了。

不過別忘記另一個可能偷偷踹爆你屁股的因素：時間。

獲得資金需要的時間會比你想像的更長，請預期這會是個3到5個月的過程 結果可能會更快，特別是在對創辦人友善的環境中 但我不想去賭這個。有太多公司等到自己錢都快燒完時撞上瓶頸，瀕臨破產，才開始想要死命抓住任何構得到手的資金。

以下是另外幾個你在推銷過程中，可以留意的小技巧：

- 不要玩遊戲，正如同你也不希望投資人跟你玩遊戲一樣。如果你沒有坦率討論，他們就會對你沒興趣了。
- 傾聽大家對你的提案和計畫的回饋。合理時就調整，但要堅守
- 清楚讓投資人理解你需要多少錢，以及你具體要怎麼使用這些錢。你的工作是為投資人創造價值，並確保你能達到重要的里程碑，以提升你公司的價值。這樣一來，你下次籌措資金

- 創業家的思維是，我創立的公司價值應該永遠不斷增加（就算他沒有達到他為自己設立的里程碑也是如此）。但投資人是在做生意。如果你沒辦法做出成果，你就沒價值，你的持股也會降低，
- 不要以為你會得到其他同類型新創公司相同的估值。每一筆投資都是獨立的。
- 投資人不喜歡看到創辦人或主管「通吃」，他們會想確保你也承擔一些風險。所以
- 記住，投資人也會想要做些查證。他們會想要和你的顧客聊聊，這是他們「盡職查證」流程中必須的環節。所以如果你有間蒐集這類資料的檔案室，就會讓他們更輕鬆。
- 試著找到兩個影響力相當的投資人，讓他們互相制衡。所有創投公司都彼此認識，也都會交流，而沒人想要惹毛他們的潛在合作夥伴。所以假如你的其中一個投資

最後務必記得，就算你開了一場超讚的會，大家都愛你的報告，你也愛投資人，會議室迴盪著滿滿的正能量。就算是這樣，和你開會的人仍然需要回去說服投資委員會把錢給你。

每間創投公司的流程都不太一樣，所以你必須一直問自己：下一步

這就像在下棋，你永遠必須提前思考下兩步，也就是兩輪募資。

就算你現在還對創投公司沒有興趣，就算你只是在找天使投資人也是。

天使投資人通常更願意冒險，所以他們會比創投公司還早資助你，並給你更多餘裕和時間去弄好你的公司，

這可以很棒。但缺乏限制可能會對你造成元氣大傷（可參見3.5死線：心跳節奏和手銬）。而內疚則可能讓你一命嗚呼。

我20歲時向叔叔借錢創辦了ASIC Enterprises，也就是我幫蘋果打造處理器的

如果你創辦了一間公司，成功機率絕對是微乎其微。所以你需要撐過心理上的痛苦失敗，賠光他人的錢。當你真的必須面對現實的時候，你必須坦誠以對，實話實說，你必須承認

但是不管你說什麼，都不會讓你比較好過。拿創投公司的錢是一回事，你老媽的錢又是另一回事。如果你是從親朋好友那邊拿錢，那你就必須和從創投公司那邊拿錢一樣的努力投

入，甚至要更加倍努力才行。而

就連我創辦Nest時，我也不想承擔這種重擔。我不肯從我的好友，創辦法國網路服務供應商Free的超讚創業家澤維耶·尼爾（Xavier

最後，在Nest智慧溫控器推出之後，有次我和他終於在一萬人面前同台。而他告訴台下的觀眾：「他不讓我投資！」那時Nest已經表現不錯，風險也沒那麼大，所以我最終同意接受他的錢。結果最後很棒，但我不希望一開始有任何

不管你選擇哪條路，不管是創投公司、天使投資人、策略投資，還是自力更生，創辦公司都很難。籌措資金也很難。沒有捷徑，沒有簡單的路，沒有依靠狗屎運的空間。

但如果你做得對，如果你挑選到合適的人，那麼你就會真心喜歡上你的投資人，他們也會協助你渡過新創公司永遠都會遇上的艱難時刻。他們或遇健康或有疾病，都願與你長相廝守。而你會進入一段開心的婚姻，搞不好甚至有好幾段呢。

之後，你需要做的就只剩下打造你的事業。