

# STARTUP 2.0 工程師創業手冊

## 高科技創業經驗分享

我曾是一個普通的工程師，不知為了什麼，決定去創業。創業前覺得什麼都準備好了，結果什麼都不會，跌跌撞撞。雖然最後幸運將公司賣了，算還可以。可是創業過程充滿故事性，有興奮，有快樂，但更多的是欺騙，踐踏，陷害，背叛，算計，黑道等等，一個普通工程師一輩子也無法想像的場景，都發生了。我從二十幾歲就和朋友一起討論創業，玩票性質的做過幾個網站，自己玩玩，還蠻有意思的，也曾被朋友帶去創投作簡報，兩小時就募得了五十萬美金。可是我一直都是玩票，沒有離開過大公司。直到第一次真正跳出來自己做，才了解創業艱難，創投的錢，也比我想像中難得太多了。大公司的一切，都是別人的，我只是一個打工仔；自己的公司，一切從零開始。我的創業經歷，只有一點點是成功的，大部分都是失敗的。我很幸運最後能全身而退，還有一點點的獲利，有很大部分是運氣成份，也有一部分是不為人知的辛若煎熬。可是現在我了解，有些關鍵點如果做對決定，或是一開始找對題目和團隊，創業成功的機率和想像空間，就會大多了。於是我想給創業前的自己寫一本書，內容是創業經驗分享。不過這會不會很好笑呢，一般是給未來的自己寫信，提醒自己，不要忘了年輕時的夢想。給以前的自己，難道要跨越平行世界嗎？不如，就寫給可能類似我以前的想法的人吧。雖然不知道有多少人有興趣，就抱著試試看的心理吧，經過了一年多，寫了將近二十萬字，把它們匯集在這本書裡，希望能幫到你。加油吧，創業家。

2014

本書歡迎分享，轉載，但請遵守著作權法，不要修改抄襲，或使用為自己的獲利工具，謝謝。



# Startup 2.0 工程師創業手冊

高科技創業經驗分享

- By Sean Chen

---

## 前言

今天是九月中了，天氣漸漸涼了。前幾天我簽下了應該是最後一份公司清算和完成合併的文件，距離我初創的第一個公司，已經五年了。如果從我準備自行創業那一點開始算，應該要算六年了。

六年前，我為什麼放棄年薪六百萬的工作，決定自行創業。因為我想如果可以在四十幾歲前就退休，讓自己和家人在財務上優渥無慮的過生活。除了享受人生以外，還可以做一些真正自己從小一直想做的事，例如環遊世界，拍電影，成立基金會照顧弱勢，等等等。不過就我所知，要不偷、不搶、不騙，恐怕這世界上只有四種方法可以在年輕時，能夠真正達到財務無慮的目標：

- 娶一個有錢的老婆（或嫁一個有錢的老公）。
- 家有祖業，或繼承一大筆遺產。
- 運氣太好，中了大樂透。
- 自己創業賺來。

這樣看起來前三項都不太容易發生，遇到也是前輩子修的大福報吧。看樣子只有自行創業是可以掌握的。有些人(例如科學園區工程師)可能會想說，領公司股票也可以年輕致富。其實因為某些生活在象牙塔裡的學者政府官員，為了賦稅公平正義的理想口號，定了將公司分紅費用化的政策後，取走台灣公司唯一可以吸引國際一流人才的武器，和鼓勵年輕頂尖工程師不用創業就可以拿大量股票致富的方式，這條路就不通了。公司不發股票，請問領薪水如何快速致富？

另外一個常常發生的事，當我們在二十、三十歲時，剛入社會，薪水不高，公司非常容易運用，工程師學的也快，這時對公司的產出效能是最高的。慢慢年紀漸長，晉升到中階主管，薪水也漲了許多，但相反的此時學習力降低，工作產出反而不如年輕時期，對公司的貢獻其實是越來越低的。從數字上看，除非是服務於公家機關，如果以正常公司一年辭退一成人力來計算，就算你年年考績甲等，

在一家公司待二十年的機會低於 4%。更糟的是，一但你決定離開服務一、二十年的公司，即使是被高薪挖角，你的年資，在新公司的影響力，一切都要重來。稍有不慎，成為中年高薪失業一族，就離你不遠了。

要達到年輕財務無慮，就是要賺錢也有三個境界：

- **第一重：努力工作賺錢。**靠你的薪水和獎金，可以生活無慮，但不會致富，也很難年輕就退休。
- **第二重：用錢賺錢。**例如股票，房地產投資等。用錢滾錢賺最快了，但對把應該”操作”股票當成”玩”股票的業餘玩家來說，賠的機會太大了。
- **第三重：自己來印錢。**如果你創業公司成功，股票就是鈔票，這樣不是等於自己印鈔票。

我的老師和我說，**錢是用”賺”的，財是要用”發”的。**似乎趁著年輕創業是我必走的路，於是下定決心，放下一切，毅然進入創業家的世界。

但是，如果印股票有這麼容易，那為什麼大家不都來加入這個遊戲。如果創業門檻那麼低，滿街上應該都是新創公司才對。如果攝影鏡頭回到六年前，看到當時滿腔熱血，一心只有創業夢的自己，是怎樣的心情呢？如果我有預知未來的能力，知道前路佈滿陷阱，不堪的人心黑暗，會不會就停止了夢想？如果沒做，數十年後，臨終之時，會不會後悔白來一遭。可不可能老天給了個天大機會，卻因為不能通過考驗而放棄了。

於是我想給六年前的自己寫一本書，內容是創業經驗分享。不過這會不會很好笑呢，一般是給未來的自己寫信，提醒自己，不要忘了年輕時的夢想。給以前的自己，難道要跨越平行世界嗎？不如，就寫給可能類似我以前的想法的人吧。雖然不知道有多少人有興趣，不過就抱著試試看的心理吧。

我曾經是一個普通工程師上班族，在一家知名軟體及服務公司做過程式，商務開發，業務等職位，然後晉升到中高階主管，工作十分穩定，老實說收入也不錯。公司對我也不錯，很重用我。如果乖乖待著，應該可以存一些錢，做到老吧。不過，也不知是哪一個筋不對，我對這樣的未來，很不期待，也不放心。也許，我在西元 2000 年前後，在矽谷被不明且具傳染性創業型病毒感染了，沒有治療一下，覺得全身不對勁。

於是，自以為充滿熱情，能力超人一等，但其實是創業白癡的我，就一頭栽進了

一池看似美麗，其實接近冀坑的創業大池中了。我常自問，經過這幾年來，結果又如何呢？雖然公司賣掉，自己印股票賺了一些錢。但除了錢以外，就是我現在看事情的角度，和創業前有如天差地別。我對每一個在過程中幫助我的人，心存感恩。對過程中遇到的被欺騙，踐踏，陷害，背叛的經驗，更覺得珍惜，讓我在挫折中成長學習，處理事情更成熟，更有經驗。比較起來，這幾年來，更像一個轉大人的過程。因此我本來想命名這本書，from boy to man.，不過我不認為這很重要，希望你了解我的意思，也希望你不要在意。

自己印鈔票當然很好，但要先知道如何做。有認知，有決心，有勇氣，本書就是寫給你看的。

大前研一說，二十一世紀是屬於勇敢的人。也許你正在事業中的重要關頭，但正在思索下一步該怎麼走。也許你已經在創業中，痛苦的用意志力苦撐。也許你還在尋找人生的下一個方向，但蹉跎不前。

勇敢，不是沒有恐懼，人都會害怕，但勇氣讓人提振精神，發現有比害怕更有意義去做的事，而勇敢面對。

往前，須要勇氣；但彎腰，更須要勇敢。

共勉之。

## 本書手冊使用指南

### 我希望你(妳)成功

去年在某一週內很神奇地剛好分別和三個部落格上認識的讀者見面聊天，其中有一個是還在讀大四的學生，我問他這麼多的人在分享創業文章，學校也有在開創業的課程，為什麼要來找我，他回答的也很有趣，他說，因為別人都是說創業的好處和好話，只有我在說壞的地方和不好的事，我覺得好笑，不過想想也對，不過我不是故意的，我也希望年輕人多創業，不要進到那些大廠到老無一技之長，我也想鼓勵大家勇敢的去追求你心中的夢想，我也希望台灣可以變成像矽谷一樣的創業天堂。誰不喜歡說好話，激勵人心的心靈雞湯文章，東抄抄西湊湊，英翻中一下，很容易寫的，創業的熱血我也有，我也崇拜 **Steve Jobs**，說‘兄弟們，有熱情有夢就衝了！’，誰不會說。不過，我做不到。

認識我的人都知道，我曾是一個超級正向思考而且神經大條的人，每次有因為 **Greater Good** 而不合理地需要犧牲小我的權利時，我總是搶著舉手，我不喜歡和人爭，但機會總會出現在我身邊，我一輩子沒有找過工作，都是工作來找我，所以後來有朋友都笑我好命底的，好像什麼都無所謂。喔，還有，我也喜歡讀書，有關創業和企業管理的書，我有一整面牆的收藏，尤其是‘富爸爸、窮爸爸’系列，我想我有它大部分的書藏。年輕時，我同時參加好幾個矽谷創業相關的工程師協會，幾乎每週都有演講和餐會。所以，在我第一次自行創業的那一天前，我都自認是 **Born to startups**。

創業後從天堂掉到地獄的經驗，在本文內會無時無刻的出現，你們可能會被我疲勞轟炸的不只好幾輪，不過我估計，我應該還有 **70%** 的悲慘經歷還沒寫出來，包含超級限制級的故事，我也許一輩子也不會把它們寫完。人一生的順境，花了好幾十年的時間玩過，而逆境幾年，就像濃縮版的電影，一次演完幾十年的故事，想想從某方面來說，我也蠻幸運的。現在的我，絕不堅持正向思考，不做爛好人，要爭就來爭，沒在怕的。

最近又因緣際會般的認識一位優秀的創業家，他的公司剛剛辦完停業，從一年幾千多萬營收，四、五十人的公司負責人，到現在還需要應付銀行的電話。他被最不可能的人騙到公司幾乎都沒了，他曾經意志消沈，一度想不開，現在偶爾還會 **Stuck somewhere**，不過天無絕人之路，我看到他的核心能力未失，我相信他必然能走出困境，重拾自信，東山再起。另外，他也向我說了一段話，他說，我說的‘**You are not alone**’，大部分的創業家都經歷過這段痛苦時光，給他的力量，是我無法想像的。

的確，我還向那位大四的學生說，你們學校就有一個系裡有兩個不同的教授，騙了我兩個不同朋友的公司 **in big time**。其中一個朋友現在是上市公司董事長，他說他從未見過一群人，包含老師和學生，是完全沒有 **Integrity**，只為爭權奪利而做事的。我還說我被我相信的朋友騙，落到要和帶會噴的傢伙的人做下來談判，當然談判內容是要賠多少錢等等，人為了錢，是會變野獸的。

現實世界裡，本來就和書上寫的有很大的不一樣，我收藏的創業管理書籍裡，現在看起來有八成以上都是垃圾書，其中很大一部分是學者教授寫的烏托邦式的理想文章，現實上跟本行不通，還有記者寫的大師訪談加上自己自以為是的感想文章，有明明只是外商請的本地主管，把外商說得像自己的公司一樣，其實他見過真正的 **CEO** 嗎？加上一堆創投假裝創業專家，外加一大堆矽谷成功的創業故事書，不過，兄弟，你住在矽谷嗎？我必須承認，在創業前，我崇拜他們，創業後，我鄙視這些書籍和作者們，因為他們沒說真話，或者不了解真象，隨意寫作，浪費別人的生命。

台灣的創業環境說實在並不好，政府學校育成中心什麼的，多是外行加上表面工夫，作秀式的創業競賽媒合大會，說真得還不如提供免費的辦公室、財務諮詢、或是提供對大公司不公平競爭的法律保護等，可能可以提高新創公司的存活率。在這裡對新創公司的創投投資比例也很低，如果沒有關係或名門加持，大概就要靠親朋好友募資了。另外，台灣地下經濟雖然比大陸好不少，不過比起歐美等國，還是佔 **GDP** 很大的比例，白話的說，就是說這個社會上還是有很大的一塊比例的商業活動，是屬於地下業者黑社會在管的，政府的法律和管理是無法到達的，要靠關係或紅包來處理，身為初創業者，是很難想像這種狀況的。

我不是什麼了不起的人，也不是什麼都懂，不過，我說真話，這本手冊，把至少我受過的苦頭，當成案例和你分享經驗，也許能幫忙避掉一些不該犯的錯誤，多一些成功的機會。在創業過程中，我也學習到了，要‘生’出一個新創事業，是要有勇氣跨出第一步的，是需要夢想，需要被激勵，要靠大大的[正面能量](#)，但跨出第一步後呢？還是這麼相信別人的正面能量，就是等著被負面的力量打敗，了解壞的東西，運用[負面的能量](#)，邪惡的人就騙不了你，打不倒你，你的夢想，才有可能‘成’。我不喜歡惡，但只有面對邪惡，了解和接受這些事，才能對付黑暗力量。老子說，道生一，一生二，二生三，三生萬物，真得很有道理。

我也學到，逆境是必經的路，春天之前，一定有寒冬，沒有地獄，就不會有天堂。所以[好的事一定有壞事會一起來](#)，要成功，失敗是必然的，也許把我的受傷經驗，當成你的另類激勵文章。

兄弟，我是希望你成功的，不過，成功不容易，呆頭呆腦的，會掉腦袋的。

本書安排

---

目錄

Startup 2.0 工程師創業手冊	2
前言	2
本書手冊使用指南	5
<b>1,為何要創業?</b>	<b>11</b>
1.1 你轉大人了嗎?	12
1.2 自我認知的力量 <b>Be Yourself</b>	14
1.3 為什麼應該要創業? - 改變自己的命運	16
1.4 為什麼不應該創業? 你是創業家嗎?	18
1.5 那為什麼現在不行動? 不創業的理由	23
1.6 創業的成功率統計數據	25
1.7 勇敢承受風險 <b>Take Risk</b>	26
<b>2,你的生意到底是什麼?</b>	<b>27</b>
2.1 你的成功大計是什麼?	28
2.2 第一關: 產品定位 - 市場導向 還是 技術導向	30
2.3 第二關: 鎖定目標客戶和市場	33
2.4 第三關: 邁向成功的想法	36
<b>3.創業前的準備</b>	<b>39</b>
3.1 創業開始的第一步	40
3.2 創業五要	41
3.3 創業前的五項要點: <b>1,組織管理團隊及董事會</b>	42
3.4 創業前的五項要點 - <b>2,評估市場及目標客戶</b>	48

3.5 創業前的五項要點 – 3, 定義及開發產品	52
3.6 創業前的五項要點 – 4, 撰寫商業計畫書	59
3.7 創業前的五項要點 – 4, 撰寫商業計畫書, 財務預估番外篇	63
3.8 創業前的五項要點 – 5, 募資計畫	69
3.9 合夥的陷阱	75
3.10 合夥的陷阱二 - 一定要合夥嗎?	78
3.11 股權設計的陷阱	86
3.12 建立一個符合人性的制度	90
3.13 背叛一定會發生, 建立制度, 如何縮小損失	93
3.14 成功的陷阱 - 新創公司失敗的通常原因	97
3.15 創業動機	99
<b>4. 創業時的管理-初期</b>	<b>102</b>
4.1 辭職, 斷根, 保持與前公司良好關係	103
4.2 萬事起頭難 - 公司設立	107
4.3 創業初期的執行力	114
4.4 專利申請簡介	117
4.5 談判	123
4.6 技術開發問題 - 技轉好嗎?	126
4.7 演講&簡報	129
<b>5. 創業時的管理-中期</b>	<b>134</b>
5.1 創業中期的執行力 – I, 基本功	135
5.2 好的事一定和壞的一起來	142
5.3 正面的力量	144
5.4 負面的力量	146
5.5 變與不變	150



5.6 很多事情還是要靠時間來磨	153
5.7 脆弱的心 Weak minded	154
5.8 虛偽的真相	156
5.9 意志堅定的讓下屬感受的到	159
5.10 Love or True Love ?	162
<b>6.創業時的管理-中期之後</b>	<b>164</b>
6.1 創業困難期的執行力 - 寫給我還在創業中的兄弟姊妹們	165
6.2 創辦人 CEO 的人苦，誰人知？	168
<b>7.創業時的管理-募資</b>	<b>175</b>
7.1 募資 - 1,基本功和投資心裡	176
7.2 募資- 2 看懂 Term Sheet (投資條件書)	185
7.3 募資 - 3, 了解 Due Diligence (DD，投資風險評估) 的過程	201
7.4 募資 - 4, 新創公司的價值 Value ? 價格 Price ? 了解 Valuation (資產估值)	206
7.5 募資 - 5, 向政府募資? 申請政府補助計劃 SBIR	209
<b>8.創業時的管理-創業力</b>	<b>221</b>
8.1 創業五力	222
8.2 執行力	223
8.3 決斷力(Decisiveness)	225
8.4 決斷力之虛實篇	230
8.5 決斷力之不能說的秘密篇	233
8.6 警覺力(Alertness)	236
<b>9.創業時的管理-創業公司管理</b>	<b>239</b>
9.1 公司管理	240
9.2 從財務三表看新創公司的財務管理	241

9.3 創業公司管理 - 資方和勞方管理大不同	247
9.4 創業公司管理 - 先學會 Close the Loop	251
9.5 創業公司管理 - 不要做表面工夫	255
9.6 創業公司管理 - 用五百萬做一仟萬的事	259
9.7 創業公司管理 - 創業後，就不用加班了？談時間管理	265
9.8 創業公司管理 - 解決問題的方法，Divide and Conquer 個個擊破	269
9.9 創業公司管理 - 學會分享	274
9.10 業務執行力 1 - Sales 銷售人員管理 123	278
9.11 業務執行力 2 - 策略型銷售攻略 (Strategic Selling)	281
9.12 業務執行力 3 - 銷售力	285
9.15 創業公司管理 - 經理人的五項要素	290
<b>10. 創業時期的管理 - 出狀況時如何處理</b>	<b>293</b>
10.1 辦公室戀情變調了，怎麼辦？	294
10.2 股票要不要買回來呢？	298
10.3 法律事件 - 白道上門了	301
<b>11. 創業心得及其它</b>	<b>307</b>
11.1 沈默是金	308
11.2 股票分紅費用化的惡果	311
11.3 正義	313

# 1, 為何要創業?

## 1.1 你轉大人了嗎？

我的周遭朋友，年紀也有很多不同，不過有趣的是，有些人二十幾歲，已有四十歲的成熟心智，有人三十幾歲了，腦內成熟度像十幾歲的小孩子。一般來說，二十歲以後，身高和身形應該已經固定了，別人都會當你是成年人來對待了，這也是我們一般認為轉大人了。但其實因為出生後環境的不同，從心智的成熟度來看，轉大人的時間點，也很不一樣。

一個社會種種人，我也無法理解和我成長環境大不同的人的轉大人內容。不過我想閱讀本書的人，和我可能成長背景類似，出生中產家庭，父母重視學位。畢業後盡可能找到理想的工作，賺錢，然後買房子，結婚，努力產出下一代，等等。一但進到這個公式裡，很容易找到適合的學習偶像(role model)，例如說某某大公司總經理，然後很努力工作，希望有一天可以成功的變成你心目中的偶像。至少我以前是這樣想的。

直到慢慢的，有一些事實慢慢浮現。

- 總經理是很少的，努力工作不會讓你坐到這個位子。
- 其實沒人在乎你的想法和需求，有錢或有權才有資格說話。
- 要是沒錢沒權，要如何有呢？
- 命運並未掌握在自己手裡，有太多無形的手在控制著。
- 你希望發生的事通常不會如你預期發生。
- 就算如你預期的發生了，好的事情永遠有壞事一起來。
- 你認為是大功一件的成就，在老闆的眼裡，不過是你應該做的一件事。

醒一醒吧，我有一個朋友說，當你打牌時，如果沒有人和你事前‘喬’好這次牌局的贏家是誰，那你就會是今晚的大輸家。事情不會自然發生，“等等再看”(wait and see)只是說給一般普通人看，拖延時間用的。檯面下的努力不是會給大部分的人知道的。新任的副總缺不是你，在人事命令發布之前就知道了，只是你不知道而已。公司要不要請一個人，除非是太優秀了，否則有沒有人介紹最重要。

申請學校時如果資格不符，可是有很想進去，怎麼辦？家裡有錢有勢就沒問題了。你了解了嗎？這個世界是不公平的，公平的遊戲 (fair game) 是老大做給外人看的，沒這回事(there is no such thing)。

你要知道，不管哪一行，成功的人是很少的，頂尖的人只有一點點而已，大部分的人，都是在為這些成功的人坐墊背。在美國，前四百名有錢人收入總和比從最貧窮算上來的一億五千萬人全部加起來還多；前 1% 人的財富比後面算回來 90% 的人總和還多。這是一個很大的問題，現代每一個國家都面臨到類似的問題，不過這個問題，只要人類貪婪的本性還在，真的不是你我能夠解決的。因此你要做個普通的人，還是那些頂尖的人。關鍵還是在你自己。

小孩子常說‘我不要’，只因為他不喜歡，我們會覺得小孩嗎，任性難免。可是如果有一個大人常說‘我不要’，只因為他不喜歡，我們可能會覺得這個人幼稚又不講理。又好比如說有些時候小孩子做笨事，大人罵小孩說：

‘這個行為太蠢了，不准做’；

第一種小孩會嘴裡念一念，然後就不做了。

第二種小孩會選擇反抗，大哭大鬧一番抗議。

但有第三種小孩會問，‘這是有一點蠢，不過，為什麼你會這麼認為呢？’。也許經過溝通，大人和小孩會有同樣的想法。

最後的這些第三種小孩子，有個正要轉大人的心。有些大人，還不如這些小孩子。

我覺得有人性情單純，隨興做事，其實還蠻可愛的。不過如果想創業，或者成為企業組織的領導人，沒有一個堅強的成熟內心，是沒有辦法熬過困苦的。別人也不容易把錢投資在你身上的。

我希望藉由我的一些經驗，可以讓你少走一些冤枉路，認清大人世界的殘酷吧。我也希望雖然你還年輕，卻可以有一個更為成熟的內心，在遇到挑戰時，勇敢面對。

## 1.2 自我認知的力量 **Be Yourself**

“First with the head, then with the heart, you'll be ahead from the start.” (先用頭，再用心，你就會在起跑點領先)

“When men can be made to hope, then they can be made to win.” (人可以被製造成有希望的能力，就可以被製造成有贏的能力)

“Winning is a state of mind that embraces everything you do.” (要贏是一個態度，你做的每一件事都是為了這個)

— Bryce Courtenay, *The Power of One*

既然說是要轉大人，就要來介紹一本歐美年輕人的啟蒙好書，澳洲作家 **Bryce Courtenay**(布萊思·寇特內) 的小說， **The Power of One**(一的力量)。主角是一個南非的白人少年，**Peekay** 的成長故事。**Peekay** 從小因為瘦弱，在學校中被大的小孩霸凌，他學習在逆境中求生存，從逃避無情現實，到幻想中的夢之地去躲藏；到學習低調隱身到人群之中而不被欺負，後來他發現如果例如比賽拿冠軍，也是另一種隱身之術，因為朋友會不再欺負他，甚至會歡迎他。成長的過程中，**Peekay** 從一位德國老師身上學習智力的精進，從拳擊老師身上學習體能的進步，終於脫離被欺負的命運，長大成為一個成功的人。

這本書最重要的部分，是 **Peekay** 在成長的過程中，逐漸了解到，只要相信自己做的到，不要被現實的環境和既成的規則限制，保持一顆能獨立思考熱情的心，永不放棄，你就不會被擊倒，一切的力量都是源於自己心中的力量，相信自己的力量，不停地追求進步精進，這個世界，就是你的，所有的規則，都可以被改變。

我們工程師，未必從小被欺負，相反的，可能從小倍受寵愛。當你好不容易提起勇氣來創業，卻常常還是在一個固定的框架中看事情，思想上不能獨立，處處受到不該有的限制，雖然有夢想和熱情，技能和方法，卻不了解力量的來源，沒有意識到創業是要創造的，規則也可以被創造的，不認知自己有這個力量，不能 **thinking out-of-the-box**，不了解正向和負向一樣重要，就會失敗，雖然一時失意也是必然，但有些人永遠不明白。而這個力量，就是 **The Power of Yourself**，轉大人，先從相信自己開始，只要你相信，任何事情都難不倒你，你的夢想，一定可以實現。

讀我這本書時，也請特別注意，我的經驗，只是你的參考，我的失敗和痛苦過程，

黑暗和負面的事情，才是你更要留意，轉成你正面，贏的力量。

最後，書中還有一些名句，我且不翻譯，請細細品味。

*“Always listen to yourself... It is better to be wrong than simply to follow convention.”*

*“Never take advice from a donkey.”*

*“I have found in life that everything, no matter how bad, comes to an end.”*

*“The power of one is above all things the power to believe in yourself, often well beyond any latent ability you may have previously demonstrated. The mind is the athlete, the body is simply the means it uses to run faster or longer, jump higher, shoot straighter, kick better, swim harder, hit further, or box better.”*

*“I learned that in each of us there burns a flame of independence that must never be allowed to go out. That as long as it exists within us we cannot be destroyed.”*

*“what is a german? to say a man is a german, what is that? does it tell you if he is a good man? or a bad man? no, my friend, it tells you nothing about a man to say he is german. a man must think what he is inside. what he is on the outside, how can this matter?”*

## 1.3 為什麼應該要創業？ - 改變自己的命運

我想大部分現在在上班的人，多是為某某公司做事，也就是屬於勞方。事實上，恐怕資方和勞方這個名詞，都未必出現在我們的常用的字彙中。資方主要是公司出錢的投資人，大股東，董事長，總經理一類的，請先不要先入為主的認為資方都是有錢人，我在本書分享的，大部分是身處資方的心血經驗談。

創業，就是要從勞方轉入資方的一個方法。但為什麼要變成資方，這有何重要？有什麼好處。如果我說，勞方永遠和資方是對立的，是利害相衝突的。可能有些人會不以為然，說：

*“我老闆對我很好啊，一直說著員工是公司最大的資產，不論是薪水和福利也實際照顧著我。這是不可能的事”。*

殘酷的事實是，對財務報表有一點概念的人，應該知道收入減掉成本等於獲利。請問員工薪水是屬於收入，還是成本？當然是成本。如果成本越低，是不是獲利會越好。有人說：

*“不對，收入是因為有員工的付出，所以是員工是資產，創造了收入”。*

如果是，請翻開貴公司資產負債表，在左側資產部分，有沒有任何一欄寫的是‘人力資產’？當然沒有。這樣講還不夠清楚嗎？的確員工辛勤的產出，成就了公司的獲利，不過很不幸的，勞方在財報上站在錯誤的一方，所以註定了往後如下的命運。

**公司的任何一個員工都是可拋棄的資源(Dispensable Resources)，每一個人不論你現在職位有多重要，都是可被取代的(Replaceable)。**’ 工作重要’，’ 優秀員工’，’ 前途大好’，’ 接班人選’，這些空話，在你離開公司的那一天後，就通通不見了。

我的管理經驗上告訴我，大多數的員工，在聽到這個陳述後，都是表面認同，內心其實並不接受，認為主管不相信他的能力，不認同他的貢獻。甚至有懷恨在心的，認為是主管編一個理由要員工離職。這段話講完，內心不能接受的員工離職率百分之一百，各位一定要小心說實話的後果。

不過，這真的是難堪的事實。這句話也適用在你的主管，主管的主管，和他們的



主管老闆們。公司要營收，要成長，要生存，一旦你擋在路上，大小主管都難逃此命運。但其實還有一點真相，就是這個陳述不太適用在資方派總經理，一定不適用在董事，董事長等資方，為什麼呢？因為他們是製作、或者是監督財務報表的人，而不在財務報表裡面。他們有股份，除非股票賣掉，豈能說換就換，最多權力大小有一些變化。就算資方口口聲聲說同舟共濟，禍福與共。在關鍵時刻，百分之一千一定會犧牲員工，保全公司的。不過其實不能怪資方，因為他們有更大的邪惡(**greater evil**)，等著要面對。我們稍後再談。

勞方，打工一族，上班工作，換取每日工資。大多數的人認為辛苦工作，足以報答公司或許微薄的薪水。這是勞方心態。可是另一面呢，只要未離開公司，不論公司營運狀況，每天，甚至假日，都有薪水可領。每當颱風假，勞方一定期待放假在家休息。但資方一定不高興，因為勞方不工作，還有錢可以拿。若是這個月公司不賺錢，員工照樣可以拿薪水，這算什麼。這是資方心態。我做資方的時候，雖然盡量和員工打成一片，不過在我眼裡，每一個員工頭上都浮了一個有數字的錢號(\$)，走來走去的，一旦發現員工摸魚，錢號就一直變少，非常不爽。

勞方，低風險，但沒有工作上的發球權。資方，高風險，但工作由你決定。除非你是含金湯匙出生的，或是理財有術。創業，是唯一從勞方變成資方的路。古代的人，除非出生皇室，如果想成為一代帝王，唯一的方法，就是革命。創業，在某些角度，也像一場革命的戰爭。革命，是要流血的。不過也只有革命，會讓人血液沸騰，奮不顧身。

搞清楚資方對勞方的不公平待遇，如果你想改拿發球權，改變自己的命運。那麼，創業吧。

## 1.4 為什麼不應該創業？你是創業家嗎？

要對自己誠實。

其實我們天天都在說謊：

- 如果有一個人走過，身上發出難聞的氣味，你會不會當面對他說，你好臭喔。一般不會，因為這樣不禮貌，而且會令對方難過。
- 如果公司有一個人，能力不足但占了重要的位置，做了不正確的判斷時，你會不會當眾糾正他，不給他面子。一般不會，因為這樣做也許會觸動敏感的政治問題，而且未必對事情有幫助。
- 如果你是做業務相關的，為了你的業績，有多少人沒對客戶說實話。
- 有多少人一早上班看到人就說，你今天看起來氣色真好，其實對方因睡眠不足，黑眼圈深陷，難看極了。

你也許會認為，這些都是善意的謊言，不會造成傷害。其實不然：

- 身上發出臭味的人，也許因為當天感冒鼻塞的問題，不知道自己異味，不告訴他，等於害他繼續丟臉。
- 放任錯誤的判斷，可能造成公司無以彌補的損失，更會造成劣幣驅良幣的效應。
- 業務不說實話，雖然滿足了目前業績的需求，可是遲早問題會爆發，也許未來會造成自己和公司更大的損失。
- 一早說好話，讓對方心情愉快，其實還好，但也有可能被認為虛偽，結果是反效果。

不過，這些事你都知道，但是保證明天過後，我們繼續做一樣的事。因為我們是人，趨利避害，這是人性。

說謊久了，就會慢慢分不清實話和假話的界線。對同事說謊，對朋友說謊，對親人說謊，久了，也不知道有沒有對自己說謊了。但是當夜深人靜之時，你知道是不對的，其實你完全知道有沒有對自己說謊，只是願不願意誠實面對自己而已。

你這一輩子，到底要的是什麼？你的墓誌銘上，到底想要人家寫什麼。你的年輕時代的夢想，距離現在有多遙遠。這些雖然是虛無飄渺的理想之詞，但是這些卻是在你徬徨無助時，支持你走下去的力量。如果你要的穩定安逸的一生，創業肯

定不是你的菜。但創業，畢竟是現實的，你準備好了嗎？

我為什麼要以對自己誠實就本章的開頭，就是我覺得我當時創業時，並未對自己完全坦承面對，加上熱血攻心，像吃了春藥一樣，一心只想幹那件事。認為創業就是一種義無反顧，有決心一定可行。其實，任何一本有關創業管理的書，都會列舉很多問題，來檢視創業者是否‘準備好了’，包含例如‘是否接受失敗的準備’、‘是否準備長期作戰’、‘準備好犧牲個人全部的時間和精力’、‘金錢不是你的終極目標’等等問題。

我們來看看一些世界上知名創業成功者，對創業者建議的自我檢驗表，當然越多”是”越好：

	是	否	備註
你願意在仔細評估後，放手一搏嗎？			
您對要做的事業和公司做出準備付出一切的承諾了嗎？			
您準備好要忙得昏天暗地了嗎？			
您是否有不屈不饒的意志力，會接受如地獄般的艱困挑戰？			
您是否能接受如此忙碌和身心煎熬的生活，不會停止直到最後？您準備好長期抗戰？			
如果需要幫忙，您有後援嗎？換言之，您口袋夠深嗎？			
您可以忍受 2-3 年沒有收入嗎？			
您注重細節，並且願意吹毛求疵嗎？			
你有會解決問題而不只是找出問題的能力嗎？			
您會在事情順利的時候還找出問題，不順利的時候克服問題嗎？			
您能虛心接受他人的意見，新觀念，並立刻行動嗎？			
您是否可以輕易接受改變，即使是越改越糟？			
您是否可以接受高度的不確定性，樣樣有機會，個個沒把握的感覺？			
您身體強健，精力充沛，樂觀開朗嗎？			
您對事情的做法有彈性嗎？			
您有辦法一心多用，對內對外言行不一？			
您達到某個目標後，是否願意繼續向前，接受新的挑戰？			

您願意為了某一個想法而投入自己所有的時間和精力嗎，包含和親人朋友的相處時間?			
您喜歡和人一起工作嗎?			
您願意有福同享，有禍自己擔嗎?			
您認為凡事必有解決之道嗎?			
您能靠自己的直覺做生意嗎？			
您有無比的勇氣嗎?			
您願意為了公司利益，有勇氣將你的多年朋友辭退，進而失去友誼，甚至成為敵人嗎?			
您可能接受為了公司，甚至和另一半分手或離婚?			
您家人支持你創業嗎?			
您有勇氣面對黑道，白道，人心的黑暗面嗎?			
您是否有進入法院的準備，不管是告人還是被告?			
您是否接受失敗的準備?			
金錢不是你的終極目標?			

老實說，在創業前，不管是什麼表，我都自認通通都合格，每一項都準備好了。現在看來，我很懷疑創業當時，我是否有任何一項真正合格的。舉例來說，

#### - 是否接受失敗的準備 -

以前的我一向認為要嗎不做，要做就要贏。在服務的公司工作時，我也是以執行力見長，參與的案子，就算沒大贏，也至少是小勝。但創業真的不一樣，根據歷史數據，新公司的成功率低於 **20%**。十家只有一兩家會成功。有能力創業的人，已經不是簡單人物了，比起這些人來，如果你是第一次創業，擁抱失敗的機會就真的很大了。我曾經有一次參與某家創投的會議，他們居然把創業者‘有沒有創業失敗的經驗’當成投資條件，當下很不以為然，不過現在看起來，這絕對是經驗之談。

我雖然第一次創業就成功將公司賣出，有一個還不錯的出口(Exit)。可是老實說，這離我創業前設立的理想目標，還是差距頗大。從某方面來說，這根本就是一個不折不扣的失敗之作。可是打開歷史數據，新創公司被收購或上市，都是屬於成功之作，機率只有兩成。但另外八成的創業志士呢？這些英雄好漢呢？

#### - 是否準備長期作戰

當然在我創業當時認為這一定不是問題，不過其實心中暗自盤算，一年就要見生死了，怎麼可能拖那麼久。所以我一開始募資金額大概只夠撐一年。我認為，一年之後，如果做得好，就做增資，一定很容易的。如果做不好，就認賠輸了，也還好吧。不過實際上，一個新創事業在很短時間內成功的案例是很少的。微軟在 1980 年拿到 IBM 作業系統的大單後，才開始了他的驚人成長，但在這之前呢？微軟在 1975 年成立後，五年內雖有小幅成長，但不過是一個開在新墨西哥州，Albuquerque 市的一個破公寓裡小軟體公司。賣的是 BASIC 語言解碼器 (Compiler)，不是作業系統。如果微軟沒有撐過五年，今天會是誰擁有軟體帝國呢？

當然我們做事，要想著最好的夢想，努力去實現他。但生為領導人，也一定要有準備最壞的打算。新創公司現金一定要夠，子彈用完了。再棒的點子，再強的執行力，也一定會失敗。

#### - 準備好犧牲個人全部的時間和精力了嗎？

這個答案一定必須是肯定的，創業沒有 part-time 的。創業團隊裡不可以有任何一個人是兼職的，否則一定出問題。當然你自己也不可以是兼職的，這個十分重要。我之後會更詳細說明。至少在創業前幾年，你的整個生活會被這件事占滿，但更糟糕的是，你身邊的家人和朋友也會一起受困。如果單身一人還好，如果你已經有了家庭負擔，最好和另一半好好溝通。創業的過程，快樂的時候，成就感無以倫比。壞的時候，恐怖的事情如果影響到身邊的人，那時考慮的點，就會很複雜了。

雖然是要準備犧牲個人全部的時間和精力，但還是要想一想在最壞的狀況下，如何至少立於不敗。創業時，就算投下去所有的時間，有時候，連自己的薪水都沒有。非常有可能還要從自己口袋裡倒貼錢。沒有收入，你可以撐多久？

#### - 金錢不是你的終極目標

應該沒有人創業不是為了要追求一個更好的未來的吧？只要你是人，更好的未來應該包含富裕生活才對。如果一個公司不是以創造金錢財富為目標，應該沒有人會投資吧。追求金錢上的成功絕對是你創業的主要目的，其他如成就感，自我挑戰，獨立自主等個人成就，都不是重點。有錢不見得成功，但沒錢一定失敗。

我常常認為，一個公司最重要的職位是業務。為什麼，因為業務是處理

和錢相關的事情。而錢，是和人性息息相關。所以業務，其實是處理和人性相關的事情。人很悲哀，大部分的人，一輩子追求的，不出名與利。

但是，創業不一樣，有勇氣創業的人更不一樣。金錢絕對不是你的終極目標。不管你的夢多大，多不切實際。像我，就打算將來要做一個真正的社會貢獻者，把我賺的錢全部用來幫助別人，但我認為沒有錢都是空話。你也有你的理想，這才是你真正要創業的目的。也是在失意時，支持你走下去的力量。我在創業過程中，深刻體認永不放棄(**Never Give Up**)的真義，以及有多困難做到一件事完成。如果沒有堅定意志力，不對金錢妥協，在公司所有其他創辦人先後離開公司後，我早就放棄，也就不會有成功的果實了。

如果你認為你同意以上數點，也誠實的面對自己。那麼恭喜你，你是一個準創業家了，歡迎加入創業家族。

## 1.5 那為什麼現在不行動？ 不創業的理由

如果上一章資方和勞方心態的討論還不能說服你該創業了，至少做什麼去脫離勞方的宿命。而且你也認為你是適合創業的，那為什麼現在不開始行動呢？

那麼根據美國矽谷知名新創基金 **Y Combinator** 研究發現，新創業的人雖然只有少於一半機會會成功，但是大多數的人都不會空手而回，也許公司沒成功，但創業者學習到的經驗，和累積的人脈，都是為了也許下一次，或下下次，真正的成功做準備。如果你在看這本書，說明你至少對現狀不滿，對自己的未來有所期待。那麼，你為什麼不現在做決定。

### 題目不夠好 -

當然這是最大的理由，一個創業的題目的確要有夠大的想像空間，不然不會吸引資金和人才的加入。題目夠不夠好，除了作足市場調查的功課外，也要多和人談，談多了自然題目會越修越好。你不需要擔心 **idea** 被偷走，如果那麼容易被抄襲，也可能表示進入門檻太低，不是一個好題目。另外，題目好不一定要大，現在是全球化的世界，我可以向你保證，你現在心中想的題目，在這個地球的某一個角落，肯定有人在想，而且可能已經在做了。所以快比好更重要，**Local** 比 **Global** 更好。

### 還沒準備好 -

我們大部分的人在學校都沒有學過創業，雖然技術或 **Ideas** 有創業價值，但是對如何成立公司，股權如何設計，看不看的懂 **Term Sheet**，恐怕都是一知半解。在創業前，的確需要準備好這些基本功。另外一件大事，先不講投資的錢了，自己的錢在沒有收入的狀況下，夠撐二三年嗎？如果單身還好，有了家庭後，另一半的薪水夠用嗎？另外對新創公司來說，好的人材最重要，你有足夠的朋友人脈，會和你一樣，共同打拼嗎？我第一次創業就在這裡吃了大虧，我長期一起討論創業的朋友，到了我真得要創業時，都因故缺席，結果我只好和一些其實沒有共事過，臨時找的朋友合夥，結果自然不好。這是真的要準備好。

### 太年輕，或太老 -

在美國，平均創業的年紀大約是 **27** 歲，但 **18** 歲就創業的也不是沒有。在亞洲，平均創業年紀比美國高了不少，**30** 到 **40** 幾歲創業佔了大多數，我也有看過 **50**

幾歲才出來創業的。所以年紀完全不是問題，重點是你想不想創業。當然，年紀越大，經驗越多，越不容易被騙。但是瞻前顧後，反而錯失先機，風險反而更大。所以創業還是越年輕越好。

### 害怕不確定性 -

要創業第一件事就是要克服這件事，如果你喜歡一切事情照計畫進行，安排每一個可能的細節，那麼我勸你不要考慮創業。因為你可能不會喜歡這種每天都有無法預期事情發生的感覺。創業剛開始會還好，久了之後，你一定會很痛苦的。

### 父母及家人希望你讀博士 -

亞洲人傳統重視學位，**Bill Gates**，**Steve Job**，**Mark Zuckerberg** 等人中途輟學的行為可能無法為父母或親人所諒解。如果無法說服家人，突破這一關，還是很難創業的。

### 找工作才是正常吧 -

你可以忍受‘不正常’嗎？你可以承受家人、父母、親人、朋友們異樣的眼光嗎？人前人後的指指點點，受得了嗎？如果你的父母和家人都是某公司雇員，公務員，或是他們的人生成功經驗裡沒有創業這個元素，你又明明可以找到很捧的工作，那麼你的創業之路，就有很多阻礙了。

以上這些如果對你都是很強的理由，又不能說服自己，最好再考慮一下你想創業的這檔事。不過如果真的有心，這些也不過是一些藉口罷了。



## 1.6 創業的成功率統計數據

有趣的是，即使是在美國矽谷，也沒有人真正有系統的分析新創公司的成功或失敗率。不過我們可以從一些矽谷創投老手如 Ron Conway, Paul Graham 的投資經驗，看到一些數字

- 在 2002-2010 年間，約 500 家矽谷的新創公司為樣本，大約有 40% 是完全失敗，公司倒閉，投資完全沒有回收。
- 在 2000 年網路泡沫年代，更是糟糕，有 77% 的公司完全失敗。
- 60% 的公司是屬於成功的，成功定義包含公司還在營運，已賣出而且投資不是零回收。
- 如果新創公司創辦人是已經創業過的老鳥，成功率會增加。
- 不論外在經濟條件有多好或多糟，成功率大致都一樣，所以任何時間創業都是好時機。
- 以往每十年才有一個巨型公司產生，現在幾乎每年一個。
- 年輕創業家較有活力，他們會嘗試任何事，讓每一件事都成為可能。
- 相信直覺並迅速反應，果決力是成功關鍵。
- 創始團隊以 2-3 人為佳，4 人以上團隊表現都不好。
- 男生女生幾乎沒有分別，關係好的夫妻檔也不錯。
- 年齡也幾乎沒有影響成功率。
- 心志堅強的創始人，是成功的重要因素。

其實創業成不成功，最主要還是在人。定義成功率也不太客觀，矽谷的統計數據，就把他當成參考吧。

## 1.7 勇敢承受風險 Take Risk

你可以做一個實驗，假設你發明了一個怪怪顏色，例如紫色，混濁不堪，味道有一點臭臭的，但很好喝的飲料。拿到幼兒園去給小朋友試喝，可能有一半的小朋友看到怪怪的東西不敢喝，但會有一半會去喝然後發現好好喝。如果拿到高中去，你會發現敢喝的人變少了，再拿到大學去，可能只剩幾個人敢喝，可能還是朋友前耍酷才喝的。拿去給上班族試喝，大概沒有人要喝了。為什麼呢？主要是隨著年紀成長，對於風險和不確定性的接受度越來愈低。

如果你真得是適合創業，有著夢想，就不要猶豫了，放棄你現在不愛的工作。創業去吧。承受一些高風險後，迎向自由自主的人生。

如果不安定的高風險不是你的菜，我會建議考慮留在你目前的公司，尤其如果是很好的大公司。我認為很多在大公司工作的人，嘴上說可以承擔風險，其實可能完全無法想像風險事實的真像。

對自己誠實，問問自己的內心深處，什麼才是對自己最有利的，因為只有你才知道。

## 2,你的生意到底是什麼?

## 2.1 你的成功大計是什麼？

我們熟悉的三國演義，主角有曹操，劉備，孫權。在我看來，這三個人都是創業家。為什麼呢？三人都在亂世中稱雄，曹操雖然是梟雄，但若不是東漢末年，天下大亂，曹操會有機會從小小的驍騎校尉，做到萬人之上，極大權于一生。劉備可能會繼續賣草鞋，張飛賣豬肉、關雲長是殺人逃犯。孫權的父親，哥哥若沒戰死，應該輪不到他主東吳吧。但是，這三個人都有心中大計，掌握了大勢，成就了他們人生的機會。

這三人中，以創業家的角度，我最欣賞劉備。為什麼呢？曹操和孫權兩人，當然是當世英雄，不過和劉備比起來，他們都是權貴之子，是富二代。起跑點比一般人要優越多了。反觀劉備，雖自稱漢氏宗親，其實家道早已中落，三十歲以前，有一腔熱血，東奔西走，其實一事無成。但他抓到天下大亂，群雄並起的時機，成就了他自己的大事業。我們來看一看，劉備的成功大計是什麼？

- **用復興漢室為名，以漢氏正統自居。此為道，所謂出師有名。**從創業的角度來看，就是創業題目要切中需求，把握正確的方向，讓支持你的人有足夠的信心和想像空間。把你的所有行動合理化，甚至神格化。中華民國的國父 孫中山先生，在 1912 年 2 月 15 日，清帝宣佈退位後三天，舉辦' 民國統一大典'，在明孝陵前，發表' 祭明太祖文'。足見' 反清復明' 的民族主義革命口號，才是革命家的心中的最具鼓動性的"道"。其他的自由，民主，民生，在當時都是比較遙遠的理想口號。
- **趁亂而起，掌握時機。此為天，所謂順應天時。**創業一定是順勢而為，看到比別人早的商機，動得比別人快。宏碁集團創辦人施振榮先生，把個人電腦工業的興起看作是第二次工業革命，把握了這一個時機點，因此成就了偉大的電腦工業王國。現在什麼地方亂糟糟的，什麼東西不好用，或是離科幻電影還很遠的技術，都可能是你的機會。
- **愛民如子，努力塑造百姓救星的形象。此為地，靠的是在地群眾力量。**劉備為了逃避曹操大軍，棄新野南撤，居民十幾萬同行。因此行軍緩慢，被曹操追殺，他為何不棄百姓而逃？因為他知道此舉之後，別的地方的老百姓會如何看他與其他英雄的不同。這叫做"得民心者得天下"，西方叫就"**Who win the mob, win the war**"，這點羅馬帝國的凱薩大帝早就知道了，成為帝國前，他把羅馬共和國的政治讓給大將軍龐貝，換來兵權，打敗高盧後成為人民的大英雄，趁著腐敗的羅馬，終結現行勢力，成就四百年羅馬盛世。創業家要

和大公司對抗，不能靠資源，一定要比大公司更接近終端客戶，讓客戶站為你的一邊。所以我認為 **B2C** 比 **B2B** 好，**Local** 比 **Global** 好。

- **以仁義為號召，廣邀天下豪傑。此為將，所謂成事在人。**曹操用人，要錢給錢，要名給名，手下兵多將廣，又有漢朝天子在手運用。其實一統天下，應該可行。劉備沒錢沒權，但會用心，靠仁情義氣拉攏好漢。劉備極會用人，快五十歲時三顧茅廬邀請二十幾歲的諸葛亮輔佐。孫權嫌醜而不用鳳雛龐統，劉備供為上賓。其實如果你問成功的企業家或投資人，大都會說他們是看人比看題目還重要，人不對，再好的機會和題目也沒用。這點除了創業家要學習外，台灣有許多亟需要轉型的中小型製造業公司，如果不能放棄以往的成功經驗和團隊，虛心接納新的人才，轉型就只是空中樓閣罷了。

從孫子兵法來看，劉備已具備‘道、天、地、將、法’，國之用兵五頂必備條件之前四頂。唯獨在法制官道上較為薄弱，感情用事，終未能成帝王大業，是比較可惜的地方。但是劉備運用他本身的人格優勢，彌補資源的不足，大戰略方向正確，成就了在歷史上的大人物。比起水滸傳的宋江，雖也兼具了‘道天地將法’的要素，聚集各方英雄好漢，打著‘替天行道’的旗幟，風起雲湧，殺官除奸。不過宋江腦子裡其實還是充滿了迂腐的忠君愛國，仁義禮制思想，‘替天行道’的道只是反奸臣，不反無能的皇上，罔顧宋朝氣數已盡，一心還是想被招安報國。野心規模 (Scope) 太小，限制了梁山泊的發展，最後悲劇收場。

我們要創業，人小但志氣要高。遠大的目標訂下來，努力不懈，好的結果也許不會來，但也許會比你想象的還來的快。

接下來，請過以下三關，驗證一下你心中的成功大計。

## 2.2 第一關：產品定位 – 市場導向 還是 技術導向

不管是產品還是服務，你一定有一個很棒的想法，而且覺得商機無限，機會難得。工程師出身的創業家常常會對技術有著無限的熱情，深信自己的發明會改變世界。老實說。就是因為這種熱情，所以才能成就夢想，成功創業。

不過我們還是要拉回現實面，創業家多半資源有限，不可能無限期的作戰下去，要找到一個較易切入的機會點，避免過早和大公司公開競爭，更要避免到需要大量資源教育客戶的全新市場。

我用一個簡單的表來說明，新產品(也可以是新服務，新的 Apps 等，下同)是指全新，在這個世界上尚未看到的新東西，或是根劇現有舊產品，經過改良，針對不同市場重新設計的新東西。舊產品是指世界上已存在的產品或服務，你可能將重新包裝再上市。新市場指的是對消費者而言，完全不熟悉這種新產品，以及它的商業模式。舊市場是指消費者已習知這類產品，以及其收費或商業模式。

	新市場	舊市場
新產品	這類創新屬於技術 <b>Push (Technology Push)</b> ，雖然是藍海市場很有想像空間，但需花費大量資源及精力教育市場。銀彈多的新創公司可以嘗試。小型新創公司可能不適合。	開發出市場需求度高的特殊利基( <b>Niche</b> )產品或服務。有已知的市場需求。我們稱為市場需求 <b>Pull (Market Pull)</b> 。對小型新創公司較易成功。
舊產品	用新的觀念，將舊的產品去產生新的需求。適合業務力強的公司。如果將歐美成功的產品，在地化再引起當地新市場，是很好的機會。	可以做生意，但一般不適合開發新產品為主的新創公司。

當然你的新創事業可能新舊產品概念界限不是那麼清楚，本表主要的重點是說明，太新的產品在太新的市場，失敗率是很高的。**Google** 不是第一個做搜尋引擎的，在這個市場成熟前，已經不知有多少大型新創公司陣亡了，我還記得還住美國的時候，每天上班經過 **101** 高速公路，**Excite** 招牌和建築物有多大，如今安在？

十多年前，我當時的偶像，Jim Clarks，創辦了 Silicon Graphics Inc, 和 Netscape。寫了一本書，叫 "The Next Next Thing"。我把這本書當成睡前書伴著我入眠。書中大肆推廣了一種產品和使用情境，結果當時後來根本沒發生。直到數數年後，Apple TV 才把部分功能做到，而且 Apple TV 本身也不是很成功。了解嗎，太新的東西大師也會看走眼，更何況是我們死老百姓。不是不報，時候未到，善哉善哉。

另外舊產品加上舊市場，只是加入一些技術花招，也不適合新創公司。我記憶中最大的失敗例子就是 Webvan，他是一個網站讓你可以在家買菜，然後直接送到你家裡。這個公司在當時吸收了不知道多少的矽谷頂尖高手，不到二年燒掉了超過一億美元，然後就倒閉了。你也可以稱 Webvan 是新產品加上新市場，因為上網買菜還是挺新鮮的，市場需要教育，總之它是失敗之作。不管是用 Web, 智慧型手機，智慧型手表，雲端應用，產品本身如果需要改變現在的消費習慣，是需要大量資源，失敗率也很高的方向。

工程師創業家有時會太執著於技術，認為消費者要習慣你的新發明，如果不能站在消費者的立場想事情，當然要 Push。這就是標準的技術 Push，Push 會產生阻力，市場要慢慢教育才能接受，你覺得好嗎？如果是已知的需求，如居家安全，你有一個便宜又方便的產品可以滿足需求，只要產品夠好，市場需求是會 Pull 的。

從以上來看，對新創公司較易成功的定位是在舊的市場開發出新的利基產品，或是舊產品當地化後，進入新的市場。你看新浪網公司，本身創新能力也許不足，但 Yahoo 成功後，它推出華人的 Yahoo，Sina.com。看 Tweeter 成功後，推出新浪微博。老東西加上中國元素，一樣成功的不得了。你看看目前有多少在華人成功的應用，是複製美國網站就知道了。

對於在舊的市場開發出新的利基產品，還要注意下列四點:

- **盡量不要去挑戰既有消費者習慣的付費模式。**例如目前幾乎所有的 web 雲端服務都是免費的，如 Google 的應用，如果你的商品要收錢，就需要大量教育消費者。又如線上遊戲是要收費的，那你收費自然是理所當然。
- **商品差異化。**你一定要能讓你自己和消費者在一分鐘內就能說明產品優勢，例如更新速度最快，最安全，最多內容，都可以。總之一定要有一項到二項功能是比其他產品強很多的。
- **低成本。**如果你的未來產品毛利低於五成，服務型的產品低於六成，我都建

議要考慮這個題目的未來發展性。關於這一點，稍後會更詳細說明。

- **特定族群，目標市場。**新創公司不可能一開始推出一個產品是適合所有人使用的。**FaceBook** 一開始設定的使用者是學生，而且還是常春藤名校的學生。在設定創業題目時常常要倒著思考，不要先想產品，要先想誰是目標客戶和市場。

初期的產品定位，常常決定了一家新創公司的未來發展命運。如果產品貼近消費者，市場接受度高，並能快速獲利，再將獲利轉化成研發下一代產品的基礎。就算入不敷出，也會有人願意投資。我想經過網路泡沫的瘋狂年代後，投資人務實多了。他們可能會對你的夢想投入第一筆小額資金，但第二筆真正重要的，必然要靠績效來爭取。

一個好的題目包含正確的產品定位，除了要盡量符合上面的原則外，多和好的朋友聊聊你的想法，再慢慢修正也很重要。我自己喜歡的題目，是一聽就懂，而且覺得有興趣。聽完以後腦子會冒出很多問題，而且須要轉來轉去，都可能要再調整。如果你可以在一分鐘內簡單的說出重點，十分鐘內清楚說明或展示你的點子，我相信就是一個好題目。



## 2.3 第二關：鎖定目標客戶和市場

其實創業真正的價值，是製作一個新的東西，充份滿足某一些使用者的需求，而這個新東西，是無法由現在的公司有效而即時的提供出來。所以你的點子，一定要比現在的公司，更貼近這些終端使用者，更快速的做出這些產品。

Steve Wozniak 是一個技術天才，在 HP 工作時，閒著沒事居然給他做出來世界第一台個人電腦。還去問 HP 要不要繼續他的發明，HP 不要，因為它們不知道這個東西要賣給誰。這才和 Steve Jobs 出去開了 Apple。HP 為什麼認為這東西不會賣呢？是因為當時還是 IBM 等大型主機的天下，認定了電腦只有公司 IT 部門會買。要買電腦都是動輒百萬美金的預算，誰會去買一個幾仟美元的玩具。搞錯了目標客戶，自然沒興趣。可是 Jobs 鬼頭鬼腦，因為自己也喜歡沒事到處 Hack 一下，例如上課不付學費。於是跑去賣給技術狂熱者，Geeks， Hackers。一下就闖出了知名度，賺了一點點錢，然後把 Apple I 改良一下，包含裝一個外殼，然後把它叫做 Apple II。接下來的故事請自行參閱 Wikipedia。如果 HP 當時認為個人電腦有商機，決定要做；如果 IBM 當時覺得 PC 的作業系統 OS 很重要要自己來，沒有找 Gates 的 Microsoft；如果 Xerox 認為圖型視覺化介面(GUI)有這麼重要，不給 Jobs 專利權。Apple 和 Microsoft 這些當時的新創公司，還有搞頭嗎？

所以重點一來了，”靈活”和”快速”，更貼近使用者。是新創公司戰勝大象(現在的大公司)的武器。大象動的太慢了，除了律師群或者是背後的黑白道可怕外，一點都不難打。當然和大象合作也可以，不用打。

另外一點，這個世界上有很多聰明的人啊，每個人也有一些好主意。所以請不要去想一個點子，是全世界每一個人都有用的，這真的太難了。也不是做不到，不過舉例來說，你如果發明了一款充滿濃郁玫瑰香味的皮包，香味恆久遠，只要背包包就不用噴香水了。在亞洲歐洲可能大賣，到保加利亞可能一個也賣不掉，為什麼？因為他們全國都在種玫瑰，太不稀奇了。男生也不會買，因為太娘了(Well, maybe not, but you know what I meant :)。

有許多工程師創業是因為對某一項技術擁用獨特的突破發明或見解，認為有商機，而熱血攻心，出來創業。這個事實當然是大加分，可是不足以成為一個 Business。這個商機是對誰來看呢？是男生女生？是年輕還老？是宅人還是戶外族？有錢有閒，還是有錢沒閒，或是沒錢有閒？是華人還是美國人？到底在那一個市場呢？市場有多大呢？

盛田昭夫就是一個標準的工程師創業家，他和同事發明的第一個東西是一台錄音機，其實很不錯，可以清晰的錄下任何聲音，然後再播放出來。可惜他犯了和所有工程師一樣的毛病，東西做出來了不會賣，根本賣不掉。有一次他走到路上經過一家骨董店，看到一個顧客，花了大錢買了一個盛田認為完全沒有意義的骨董品。他很生氣，因為他認為他發明的錄音機比這些古董有用多了，卻沒人買。不過轉瞬間他想通了，這個顧客為什麼花大錢買了骨董卻不買他的錄音機，是因為這個顧客感受到這個古董帶給他的價值(Value)，所以才買。於是他努力找尋對這個錄音機感受到價值的人，終於給他找到了，他把錄音機推銷給法院，一下就賣了十台。原來當時日本正值二戰後，人丁不旺，到處缺工，法院缺速記員，有了錄音機就不用速記員了，滿足需求解決了一個大問題了。

所以第二個重點是 – 對” 某一些” 使用者，在某一個特定市場中。因為合乎需求，讓消費者感受到價值，所以掏錢出來買。

Sony 是新創公司的年代，距今已經好幾十年了。現在的創業家可能沒有這種先把產品做出來再找客戶的好運了。如果你要創一個公司，規畫的第一個產品，連客戶是誰都說不清楚，或回答全世界的人有可以用，可能你要回去再蹲一下馬步，再想一想。

在創立公司之前，除了對產品規畫要清楚之外。我覺得對目標市場和客戶的調查和研究，是創業家應該花最多時間的地方。最簡單的原則是，自己做出來的東西自己要能用而且喜歡用。所以最好是自己，或其他創辦人本身就是目標客戶，可以感受到好處。例如要做一個給釣魚愛好者的電子商務公司，最好自己也喜歡釣魚，才可以體會到客戶的心情，作出真正符合需求的東西。要做一個設備給學校教學用，最好團隊裡有老師，才知道好用和不好用的細微差別。一群中年男子要設計一個給年輕女性使用的網站服務，這個難度就真的高了。Mark Zuckerberg 自己就是哈佛的學生，所以可以設計出長春籐學校學生喜歡的社群網站，如果當時是一群在首爾的工程師來設計推出了 FB，可能今天就沒有 FB 了。

工程師創業家在打入你認為的關鍵字，做市場調查的時候，谷歌大神一定會跟你說，某某某和某某某，還有某某某，在做跟你一樣的事。喔，對不起，另外還有二十個某某某在第二頁，也有類似的產品。沒關係，別擔心，這是正常的。如果不是這樣，那麼你的構想就可能落在上章所說的” 新產品，新市場” 的月球表面圈地的完美場景中，準備大把銀子就可以搞定了。

在做市場調研時，發現的潛在競爭者，請把他紀錄下來。最好把他和自己畫在一張圖上，圖表什麼形式不重要，重點是要記錄：

- 他們是誰？
- 他們的生意正在成長嗎？
- 是幾年大的公司？
- 銷售量如何？
- 公司有多大？
- 有多少客戶？
- 市場佔有率多少？
- 產品的利基 **Niche** 在那裡？
- 每個競爭者產品有那些相似的地方？
- 你如何贏他們？
  - ◆ 產品功能？
  - ◆ 價格？
  - ◆ 業務力？
  - ◆ 服務？
  - ◆ 效率？
- 市場門檻高嗎？
- 我的機會在那裡？

有時候，因為對手是未上市上櫃公司，谷歌大神也不知道這些資訊。各位宅宅工程師，**Google** 只是一種神，眼睛鼻子手腳更重要。如果你要開一家香雞排店，先吃遍全台灣三百家香雞排店包含肯德雞麥當勞炸雞，我保證你的香雞排口味一定叫好又叫座。百事可樂公司裡一定有一個部門，整天喝可口可樂，然後到各大超市觀查消費者的購買習慣。反之可口可樂公司也會做同樣的事。你要做好一件事業，勇敢去挖對手的資訊，多和你認為的潛在客戶聊天，多方驗證自己的觀點，低調耕耘，把你的題目越磨越亮。

## 2.4 第三關：邁向成功的想法

有好題目了，也和很多人談了，題目也慢慢磨亮了，接下來就要談談如何把你的好點子，變成一個具體的做法，然後邁向成功。這個如何成功的計畫，就是你的商業計畫書。很多工程師一聽到商業計畫書就頭痛，創業家不想寫，有些投資人也不想看，那要做它幹什麼，吃飽太閒？其實這實在是很不對，本來是應該要很務實的把如何達成目標的想法和做法，寫出來給自己及創業團隊執行，和有興趣投資你的人做為溝通基礎用的。結果被太多投資創業的‘專家’包含插花的一直要求修改，改到像賣狗皮膏藥自誇自擂的八股論文報告。所以才沒人要看。

口才好的創業家如果能用簡報的方式，對投資人說明清楚，回答問題，其實就可以了。會不會投資你一般和商業計畫書寫的好不好也沒有直接關係，主要還是題目，團隊，和執行方法。本書後會有專門章節介紹如何撰寫商業計畫書。但我認為其實商業計畫書主要是寫給自己看的，它是你如何將公司帶向成功的具體想法和計畫，它是活的，一直需要被修改。就像明朝開國太祖朱元璋，剛開始知道他沒錢沒權，就用兄弟情義做誘因，就地分贓，換取英雄和百姓支持，取了天下後，有資源了，就改成法制國家，把開國功臣一個一個都殺掉。朱元璋不會寫商業計畫書的，但他心中一定有一個如何得天下進而享天下的想法。

重要的就是，你的想法是什麼？

一般想創業的工程師對技術可以說的頭頭是道。而且如果開竅了，知道技術只有‘有客戶要’才是有用的，於是找到特定市場和顧客，題目也會很 OK 的。不過通常到這關就會卡住。啥？產品符合客戶需求，就會賣了，還要有什麼想法？

更具體來說，你心中的世界，三年之後是何種樣子？你的公司在那裡的位置？

根據 GE 的研究報告，一個公司如果市佔率超過 30% 以上，現在或是不久的未來，肯定會賺錢的。相反的市佔率在 15% 以下的公司，肯定不會賺錢。現在的實戰經驗更告訴我們，一個市場只能容納第一名加第二名，最多加一個第三名，因為 30%+30%+30% 已經 90%，沒有位子給第四名以後了。

這也不是說，好比你現在要做一部車，就要擠下 Honda，BMW，進入前幾名才會賺錢。瑞典做的 Volvo 車（現在已經不是瑞典的了），向來強調安全性為主，有磚頭車的美名。車子真得沒有很好看，但是因為安全，在美國是要接送小孩上下學媽媽族的第一首選汽車品牌。我有一個媽媽級同事，真得沒事去撞了路邊的一

棵大樹，車頭全毀，但人完全沒事。當然這個例子是要說明：

**市佔率的基礎，是以你設想的目標市場，目標客戶來計算。**

所以這個公式，是可以作弊的，有 **Loophole**，因為分母是我們自己選的。沒問題，這就是我的目的，現在我規定你，你心中邁向成功的想法，就是如何在三年之內，把你的公司，成長到特定市場市佔率三成的成功公司。

當然世事難料，沒人知道雲端還要紅幾年，**Apps** 還有多久榮景，明年 **SARS** 會不會再來，所以這個想法，要根據當時狀況，常常修正。如果把寫商業計畫書當成是作業要交的創業家來說，我勸你連寫都不要開始寫，但是心中一定要有這個如何成功的想法，做幾張簡單簡報以防自己忘記。

另外還有一個關鍵字，就是” **成長(Grow)**”。

如果你現在正在準備創業，或是已經在創業中，少不了已經和一些投資人接觸和討論過。在臺灣我最常看到的一個現象就是，投資人要看到的是利潤，可以轉化成每股盈餘(**EPS**)的數字，而創業家尤其是做 **Internet** 的公司，有時真難回答這個問題。因為 **Youtube** 到現在也沒賺錢啊，**Facebook** 每個客戶每年對公司貢獻只有一美元。從製造業的角度來看，這些根本是一堆爛 **Business**，不能長長久久。問題是這樣想，對嗎？

這裡要留意的是，以製造業成功的投資人，根據本身經驗，一定會要求越早獲利越好，最好是明天就獲利。創業家如果很有時間，可以慢慢陪公子讀書，就沒問題了，不過我建議最好找腦波頻率較近的投資人，其他的就暫時謝謝下次再連絡。我看過比較不好的創業計畫簡報，創業家一開始就說我們已經在那裡那裡做了多少多少的業績，馬上某個收費機制啟動後，立刻開始會賺大錢，有點現在不投資就來不及的味道，我一看就知道這一定經由某某高人調校而來。可是你再想想看，馬上就會獲利的公司，自己賺就好了，幹嘛要人投資呢？如果創業家被影響的，不只是簡報，而是心中真正的想法，你又不是做製造業的，問題就大條了。

高科技創業公司，尤其是 **Internet** 的 **Business**，重要的是成長，不是獲利。也不是獲利不重要，沒有成長 **Grow**，把這個公司當成賺薪水的地方(**Income substitution**) 也是不錯的，可是我不會考慮加入。高科技公司要用最快的速度，提高特定市場的佔有率，然後利用產生出來的忠誠顧客，利用客戶的人際網路(**Networks**) 及口碑，擴大市佔率，最好可以到達獨佔(**Dominated**) 的地步，然後再談獲利。

所以假設你的產品是設計給六十五歲以上的老人使用，以台灣為例，約 250 萬人。如果又是以男性為主，財務較優的老人，好，剩 50 萬。那你公司的目標就是在最短的時間內，要讓三成約 15 萬的老人成為你的忠實客戶，免費使用都行。如果三年內可以到達，再依樣畫葫蘆把它複製到別的市場或別的國家，那你這個公司，就是真正可以邁入成功的公司了。

我自身就有一個經驗可以分享，在我的上一家創業公司，我對某家世界最大的半導體公司的創投部門，努力推銷投資了好久，對方也無動於衷。可是就在我們公開開放 Beta 測試，會員瘋狂成長的一個月後，居然主動打電話給我說要投資我一百萬美金，而且好像很急立刻要安排外國大老板和我見面。你就可以感受到懂眉角的創投，聞到血味的速度感，因為我們在 **Grow**。雖然這樁買賣後來沒成，主要原因和這個投資案一點關係也沒有，是因為我們公司同時也遭遇到現在看來不知是不幸還是有幸的一次奇幻歷程，本書的主要內容，也是因為這次歷程學習而來，稍後再談。

這三章分別代表了三個關卡，來測試你自己是否準備上路。你可以把它們當成對自己的 **Due Diligence** (投資可行性評估)，看看自己的'傢俬'好了沒有。在寫這三篇時，我已經盡量簡化，用我自己的實務經驗試圖說明清楚。但不可否認的，這裡還是有些理論在裡面，理論就是大家學完後都懂了，可是說的容易但做的難，結果還是做不到。所以如果你自我評估後沒有一百分，八十分也 **OK** 的啦。

## 3. 創業前的準備

### 3.1 創業開始的第一步

你有了好點子，有了計畫，準備好要創業了，很興奮，是嗎？我個人有幾次經驗，想到要創業，非常興奮，晚上幾乎無法成眠，整夜在房間裡走來走去。這感覺真的很棒。興奮才會有熱情，像神奇的丹藥，把停滯的位能轉變成動能。不過這個時候，請先後退一步，深呼吸一下，有些醜話，我要先說在前面。第一步，請先學會說“不”。

歡迎進入，恐怖俱樂部。



## 3.2 創業五要



### 3.3 創業前的五項要點： 1,組織管理團隊及董事會

建立你的 **Winning team** – 對的人是最重要的成功因素。

我們一般說房子的價值判定有三大要素，就是“地點，地點，地點””Location, Location, Location”，意思是說真正決定房屋價值的不是任何別的東西，就只有地點最重要，買貴不要緊，地點對了，更貴也可以賣掉。

那我們也可以說，創業成功的三大要素就是，”人，人，人”，意思是說題目不對、市場不對、什麼都不對，只要人對，團隊對，都可以改，還有機會。但是人不對，再捧的題目也會失敗。所以新創公司所有有關人的事情，都是最高優先級。投資人是否投資，最重要決定因素的就是創業團隊。

講建立一個團隊之前，先談談你自己吧。你之前誠實的面對自己，過了一個是否適合創業的自我檢查表，不過那是一個單面向的檢查。現在請你試圖較全面的再分析一下，自己個性上的強項和弱項:

		強	弱
解決問題的能力	思慮細密，考慮周延?		
	務實，不八股，說得到也做得到?		
	邏輯分析，推理的能力?		
	高度的創新能力?		
	能夠退一步想，更宏觀的看事情?		
創業熱情	有主導事情的能力?		
	能夠快速做決定?		
	有過人的意志力? 遇到灰心不氣餒?		
	主動，積極?		
	明確的不達目標，決不中止?		
工作習慣	自律性強?		
	強烈責任心?		
	果決不猶豫，不婆婆媽媽?		
	正直有操守?		
	團隊裡可被依靠的堅實中柱?		
組織的能力	做計畫的能力		
	組織複雜的項目使其簡單化?		

	分辨工作優先順序重要性的能力?		
	習慣守時，甚至是提前完成?		
	靈活的身段和手腕?		
個性	高度自信?		
	對人和氣友善?		
	說服別人的能力?		
	個性穩定，不易怒，喜怒不形於色?		
	理解他人的能力?		
領導力	願意下放權力，指派負責人?		
	清楚而堅定的指派工作?		
	願意放下身段，親自下線了解基層工作?		
	不吝於讚賞與鼓勵?		
	能夠公私分明，以身做則?		
人際關係	喜歡交朋友?		
	大家都喜歡和你交往?		
	願意為朋友有難，兩肋插刀相救?		
	路見不平，拔刀相助，有正義感?		
	交際手腕高明?		

如果你認為自己全部都是強項，請你不要再繼續看這本書了，也許你應該考慮去競選總統，因為國家需要你。我們一般人總會有一些強項和一些弱項，如果自己想的不够客觀，也許你可以問一下朋友們的意見，他們眼中的你是如何呢？了解自己的弱項之後，也代表了你知道需要補強的地方了。要改變自己的個性不是一下子說了就做的到，要等到那一天也許創業也不要做了，所以唯一一個解決方法，就是找一個可以彌補自己缺點的成功團隊(Winning team)。

如果你讀了本書關於”合夥的陷阱”後，了解怎樣的人才會是你的好夥伴，這裡會再找出來你缺乏的部份，由你的夥伴補強。最好合作夥伴個性上有互補，也能挑戰對方但不傷默契，互相漏氣求進步。互相激勵，有良好的工作默契，就算是一團混亂也能合作愉快，超高壓力下也不會抓狂亂怪人。真得請你不要忽略了合夥人的重要性，一個常吵架，長期矛盾的創業團隊，肯定會影響公司整體的表現和士氣。如果你現在有一群一起要創業的朋友，但是大家還不熟，請先在創業前先磨合一下吧，別忘了”路遙知馬力，日久見真情”，短時間是看不出問題所在的。

另外有沒有注意這裡強調要補強的都是個性和人格特質相關，而不是技能或技術。舉例來說，有人因為自己不懂 Java，找了一個懂 Java 程式設計的合夥人，這也是

很常見的例子。但程式高手不代表適合創業，結果數月後發覺用薪水請來的員工，程式能力比合夥人還捧，合夥人只會寫程式其他都不行，這個問題就大條了。當然這種事情如果能事前避免是最好的了，不過如果真得發生了，也是要解決的，後面我們再來討論不適任的處理方法。

## 創業團隊 (Founding Team, Co-founders)

一般工程師新創的公司，最初的創業團隊至少要包含以下三個角色：

- **團隊領導：擔任 CEO (總經理或執行長) 的角色**，這裡假設就是你自己。負責整體公司營運和募資。
- **VP of Sales & Marketing 業務及市場部副總，也可以是 COO 營運長**。負責市場推廣和產品銷售，如果產品還需要時間研發才能上市，也可以晚一點才有這個角色，初期就由 CEO 兼。
- **VP of Engineering 工程研發部副總，也可以是 CTO 技術長**。負責新產品的規畫和研發。

可能你會想說 CEO 捨我其誰，不過你至少要有口才流暢，不怕風險，無可救藥的樂觀，和像忍者一樣的意志力的人格特質，以及具有募資的能力和人脈。另外別忘了，等一下會講到組織董事會，除非是公司有富爸爸，董事長會由富爸爸派任，新創公司 CEO 大部份都會兼任董事長，在台灣，董事長就是公司主要負責人，公司的大部分法律責任都是由主要負責人扛，其他人都是插花的。下次有人和你說，有事我們大家一起扛，這都是騙你的。

如果你自己不適合做 CEO，一般會選擇 CTO 來做，如果你對技術有自信，對開發產品有熱情，市場需要什麼也清楚，CTO 是 Hi-Tech 新創公司第二重要的位子。如果你適合做 CEO，也請盡量不要兼任 CTO，要做 CEO 第一件事要學的，就是會放手。CEO 有太多事情要忙了，就算你的技術也是一級棒，請信任你的夥伴，讓 CTO 來主導技術開發。

另外，在產品上線或量產後，COO 或是 Sales VP 的重要性可能比 CEO 或 CTO 還重要，產品做的再好賣不出去也是空的。一般工程師都沒有受過 Top Sales 的訓練，我認為除非你個人真得有數年銷售實戰的經驗，否則還是找一個有 Sales 經驗、個性也適合業務，可以不是工程師出身的來做比較合適。當然這個人還是要過創業檢查表，要適合創業才行。另外 COO 也要負責公關，維持媒體和客戶的關係。

## 管理團隊 (Management Team)

在公司的中後期，你可以再加入 **CFO** 財務長，法務長，人事副總等財務或法律的專業人士，如果初期有，**part-time** 就可以了，這些專業人士較適合在董事會，或顧問團裡。在公司初期的創業團隊裡，暫時還不需要這些專業人士。你有看過一組工程師創業，結果推一個搞財務的人做頭，而成功的案例嗎？我認為財務和會計的經驗多是紀律 **Discipline** 和風險管理 **Risk management**，和創業需要的訓練剛好相反，請他們做公司控制手 **Controller** 較適合，沒腦的往前衝找做過 **sales** 反而比較好。也有人問，那公司初期就沒人管錢了嗎？不對的，**CEO** 要把錢看得牢牢的，找一個值得信賴的會計師事務所記錄帳務，做財務報表。公司可以找一個會計小姐兼出納，或由助理小姐兼任也可以。

公司產品在還沒有量產前，還沒有收入，公司團隊應該大部份的人都是直接人員，也就是對產出產品有直接貢獻的人，基本上是技術人員。如果一家新創公司一開幕就是全員到齊 **full house**，管理，人事，財務，法務，會計，公關，甚至還有總務，投資人關係，加上漂亮的總機小姐，一個人也不缺，而產品還在研發，尚未量產，沒有收入，那我就也許會懷疑這家公司未來的獲利能力。我所知道的 **Yahoo** 創業團隊，初期就只有四個人，包含一個處理所有雜事的助理小姐，我認為這樣才是對的。

在尋找你的管理團隊時，請記得以下數點用人原則：

- 不要有大公司的心態和習慣，最忌把大公司政治鬥爭的那一套搬來新創公司用。
- 要做 **Mr.Yes**，大方，心胸開闊；不要做 **Mr.No**，多一事不如少一事的心態。
- 放得開，有幽默感；不要整天板著臉。
- 每天充滿精力。
- 要做團隊的一份子 **team player**，不要做獨行俠。
- 誠實，正直，直接；做事說話不要拐彎抹角。
- 正向思考，永遠想到好的一面。
- 尊重他人。
- 了解借力使力(**Leverage**) 的重要性。
- 做事負責，有 **ownership**。
- 做事有恆心，不輕言放棄。

管理團隊是你成功的基石，他們要分享你的願景，全力支持你向前衝。你們也要建立互相尊重的相賴感，讓管理團隊在工作上發揮所長。在以上數點的用人原則，我個人認為正直和正向思考可能是其中最重要的幾項條件，正向思考的人在遇到挫折後，通常能夠很快回復活力，重新出發。反觀負向思考的人，凡事都往壞處

想，縱使能力很強，但是不能愉快的面對挑戰，一旦挫折來臨，往往會比正向的人承受更數倍的打擊。更有甚者，負面情緒會向病毒一樣在團隊中擴散，意志力不堅強的成員會受到影響，打擊士氣。不正直的人就算是技術天才，基本上這種人我是不用的。

另外慢慢得你也會請一些員工，這點我們到人事章節再談。

## 董事會 (Board of Directors)

各國公司法規定董事會的功能多少有出入，但一般包含例如任命或解職 **CEO** 及主要幹部，決定 **CEO** 和公司主要幹部的薪資及獎金，成立財務督察委員會，發行新股(這個亦需通過股東會)，重大投資案，決定股利等公司重要的決策。簡單的來說，是 **CEO** 的老大。

台灣公司法規定成立股份有限公司包含外國公司所屬的子公司(不含分公司)，必須至少要有三董一監，也就是三名董事和一名監察人。每個國家規定不同，例如美國規定公司一定要有董事會(The Board)，但是董事(Board of Directors) 不限人數，也可以就你一人。在臺灣，全體董事會成員及實際經理人都是屬於負責人，董事會主席(Chairman of the Board) 是董事長，也是公司主要的負責人，是代表法人(公司) 的自然人，通常如果發生法律事件，被告為法人，自然人代表通常會一起被告，如果最後判決有罪，法人最多交罰金，但自然人代表可能會有刑責。公司若倒閉，法人格消失，依據公司法，董事會成員等負責人仍然會有責任和義務要處理善後，這點在美國就不太一樣，公司一般會買保險保護董事。所以在臺灣，有很多”人頭” 董事長、董事等，或是領薪水的無股份(或小股份) 董事長，是很常見的現象。

不過，不管在那個國家，新創公司都是玩真的，千萬不能玩”人頭”這種事，董事長一定是股份最大的人坐，如果用美式股票設計，股份最大最有可能是 **CEO**，這是最好的組合，因為權力集中讓利益最大的人來 **Run** 這家公司，是對公司最有利的，這也是”符合人性” 的作法。不過實際上，因為台式股票設計和出資比例，最大股東很有可能是投資方，不過一般投資人也樂見 **CEO** 兼董事長，因為他們只想賺錢不想負責任。

也有些大股東因為擔心喪失控制權，主因一般也是基于對創業團隊的不信任，會指派董事長到新創公司監督，尤其對有富爸爸的新創公司。但是這種情形一般董事長不會每天來上班，比較像大老板偶而來公司監督一下，是 **CEO** 的老板，但實際每日運行公司的還是執行長及主要幹部。因此一個是根據多年經驗判斷事務、通常比 **CEO** 經驗老到的董事長，一個是每日黑手處理事情的 **CEO**，在協調上就

要充份溝通，才能發揮一加一的實力。**CEO** 最好把報告當成是請益，把董事長當顧問，並適當利用董事長人脈，幫助公司成長才好。一般我所認識的董事長，還是盡量會站在支持團隊的立場，放手讓 **CEO** 執行的。

隨著公司逐漸成熟，你也可以邀請一些如法律和財務的專業人士，做公司的獨立董事或監察人，以強化董事會的實力。另外很重要的一點是，股東會是靠股權比例決定提案通過與否，通常新創公司在未上市前應該較易控制。但董事會是靠席次投票決定提案，老實說一般新創公司大多董事都是支持團隊的，所有通過提案一般不難。但是當真正的利益到來時，如上市、被收購；或是自身權利可能受損，如增減資、公司重組，真正的權力的角力就會出現。如果你是經營方，自然想要主控權，相對投資方也是一樣。但是站在創業家的立場，我會建議一定要有控制權，否則很有可能多年努力辛勞被投資人一筆勾消，甚至被吃乾抹盡(還記得 **Liquidation preference** 和 **preferred stock** 嗎?，不懂? 談投資那章再說)。如果董事會有五席，你一定要有至少三席的鐵票，以此類推。此事極為重要，請依計行事。

最後你可能有一個疑問，就是要不要付薪水給董事? 上市公司董事有薪水是很正常的，獨立董事價碼可能幾十萬起跳。不過新創公司一般是沒有額外薪水的，尤其是不論經營方和投資方都有公司顯著的利益(主要就是股權)的狀況下。獨立董事和監察人可以考慮酌付車馬費，以期有好的人才來幫助公司。

### 顧問團(Advisor Board)

組織顧問團可以用較低成本來加強公司團隊的實力，有重大決策時也有諮詢的對象。在增資時，好的顧問團也有加分的效果。另外顧問幾乎完全沒有任何公司責任的問題，有些人怕有責任不願意加入你的董事會，但一般會樂於加入你的顧問群。

### 經營導師 (Mentors)

無論你創業經驗多老道，董事會多強，顧問群多棒。還是會常常遇到一些你不知如何解決的狀況，或者你需要 **second opinions**，這個時候如果有一個有經驗的老手，願意傾聽你的問題，適時給你一些方向，讓你少走一些冤枉路，是一件多棒的事。所以請你務必要把這個人找出來。

要組織一個 **Winning team** 真得不是一件簡單的事，需要花很多時間，甚至是你之前一輩子累積的人脈才能完成。但是如果你了解公司的成敗就在這裡，就請把這件事當作創業前準備的第一要務來完成吧。

## 3.4 創業前的五項要點 - 2, 評估市場及目標客戶

在之前章節中，已經多次說明你必須從目標客戶和市場的需求角度，來檢視新產品的定位。並定義你邁向成功的想法，就是用最快的速度，到達你自己定義的市場佔有率三成的具體作法。要達到市佔率三成，從一個新創事業來看，一個初期小而美的市場是比較容易到達目標的。

一般投資人對”人才”是創業成功最重要的因素，應該都是無意見的一致同意。但對第二重要的成功要素，可能就會開始意見不同，可能大部分的人會選擇”對的題目”重要。可是我認為，有真正思考過的創業家和投資人，可能會比較贊同”對的市場”比對的題目更重要。一個真正好的題目，必需在對的市場中成長，才會成功。新創公司在一個雖然小而專注，但成長已經飽和的市場，所以是小而不美，沒有應該要有的成長動能和養份，是不容易成功的。但相反的，在一個又大又有想像空間的市場，雖然可以快速成長，但很有可能還來不及長大，就被市場上成立已久的大公司給消滅掉了，比前者還不好。

### 對的市場比對的題目更重要:

例如我有一個朋友的公司，他研發一種特殊技術，可以偵測半導體製程中良率的問題，進而改善它。我想這個技術門檻是非常高的，不像例如電子商務，隨便 **Google** 一下都有幾十頁介紹，幾百家類似的公司，一大堆有成功經驗的人，**Know-How** 並不難找，也比較容易創業，但競爭者眾，挑對市場區隔就很重要了。這種改善良率的題目 **Know-How** 都是藏在公司裡，谷歌大神絕對找不到的。一般這種題目，都是創辦人本身就是從事這行多年，本身知識和經驗足夠，知道有商機，才會跳出來創業。所以在先天上，就已經為公司築起一道高高的牆，競爭者不易進入，所以在這一點上，這個題目非常好。

但是從目標市場來看，全世界現在能做半導體製造的公司，可能不用計算機就算的出來，非常不多而且幾乎沒有新的公司。以目標客戶來看，這些能做半導體的公司，都是大公司，和大公司做生意曠日廢時，而且一般新創公司為了巴結這類大客戶，都一定會被客戶揩油，雖不至於私下收受好處，但是例如要求免費服務，打很大的折扣都是會有的，對自己公司的現金流，就會有影響了。這種市場只能鴨子划水，一步一腳印，慢慢成長，堅持到底，很辛苦的。

### 成長中的市場較適合新創公司:



一個在成長中的市場，定義上來說就是新的市場。在前面幾章有討論到新舊市場的定義，一個全新的市場因為要大量教育使用者，除非資源充足，否則不適合新創公司。可是非全新，但是還在成長的市場，卻是最適合新創公司生長。而且通常也還沒有什麼獨大的公司在這個市場上。雖然你後知後覺但行動快速，不用第一名發現這個市場，第二名、第三名、第四名更棒。把外國成功的題目，抄襲然後本地化，更棒，一點都不丟臉。iPhone 算什麼，小米機才叫屌。Google 不知是在搜尋和網路索引市場幾年後才加入的，Microsoft 不是第一個做個人電腦作業系統的，當時 CPM 比它早多了。今天智慧型手機市場不過數年，但逐漸取代個人電腦，雖然已經有很多人在上面開發應用了，可是並沒有一個像 Microsoft 一樣的巨人，難說 Google 和 Apple 會不會再強十年，這代表就是這個市場還在成長，有機會。

當你進入的市場已經充滿各式標準，如消費性電子產品要進入各國銷售都要通過無數的標準，藥品化妝品都要過一大堆的標準檢測，這也代表著這些市場不再年輕。可是如果你現在要開發 Apps，除了要通過 Apple store、Play store 的上架檢查外，誰管你的 Apps 做什麼的？一個 Web Application，好用、有人用就好了，連上架檢查都免了，雲端一放就上線了，有什麼標準？現在電視，電腦，手機的製造都已經有很多規範和標準了，可是例如手表還沒有任何標準，我敢打包票，大螢幕的智慧型手表或穿戴式電腦，未來一定會獨領風騷數十年。

### 整合集中的市場最不適合新創公司：

什麼叫做整合性的市場呢？這裡指的主要是說，這個市場上的競爭者經過多年鬥爭，小的公司已經倒閉，剩下的勝利者只剩幾個大型的公司留下來，或是數個小公司整合成大公司。市場的利益分配，達到了一個類似恐怖平衡的階段。這個市場未必已到達飽和，但是對新創公司而言，並無生存空間。東漢末年，群雄並起，數十個英雄，相互廝殺，經過多年戰爭，基本上最後只剩魏蜀吳三國了。出生在三國後期的英雄，你有看到誰可以自立門戶的嗎？

所以簡單來說，整合性的市場是單一的市場，已經存在的大公司佔據了大部分的市佔率，除非有破壞型的外在因素，如法令、氣候、或技術的突然變化，迫使這個市場崩裂，否則沒有新創公司的機會。例如有線電視市場，全世界都是大餅，都是大咖黑白道在經營，只要這些大咖還在，不管是觀賞終端設備是電視、電腦、還是手機，付費還是不付費，只要會踩到這些公司的利益，都會把你搞死方休。再把剛剛的半導體製造業的例子倒過來看，如果你今天聚資了三百億，夠開一個小型半導體公司了，只要有別人一直製造出各式各樣的高科技用品，這個市場就是不停的成長。可是今天能在這市場生存的都是大咖，專利權律師在後面都是排

隊的，三百億根本不夠看，三千億也許還可以打一架。所以請不要在這種資本密集的市場創業。

這邊跳 tone 一下，這些在整合性市場中的大公司，也不是完全不能打的。以法律來看，大公司干擾小公司一般用專利法，著作權法來打，配合假扣押，可以說是非常強悍。但如果非打不可，小公司也不是完全不能接招，如果大公司大到可以一家或聯合數家壟斷市場，甚至控制價錢。這個壟斷市場的市場也可以不是一個全面的市場，而是一個利基(Niche)市場。小公司則可用公平交易法或”反托拉斯法”來攻擊大公司，這個法律的嚴重度遠遠超過專利或著作權法，一旦成立，往往可能不是數千萬美金的罰金就能解決，相關公司幹部也會面臨重度刑責。這件事情也實際發生了數起，台灣公司的負責人甚至到美國去服刑的都有。所以現在大公司都怕這個，小公司如果被逼急了，可以考慮用這招。如果運氣好，也許真能一搏，換出自己的生存空間。

### 了解市場需求:

我覺得如果你嫌前面的一些論點太理論，那對這個將推出的新產品，你至少要能回答下面的三個問題:

- 客戶對這個產品或服務的需求量
- 需求的成長速度
- 不同的客層對這個產品需求的異同

產品的需求量講得是整體市場的大小，你要做一個設備，一年市場有可能賣出多少台的總量你一定要了解。如果你做的智慧型電視上的應用，那麼智慧型電視一年的出貨量你就要拿來當基礎，當然比智慧型手機小多了。如果你能做出一款可能可以抗癌的健康飲品，你就應該可以開懷大笑了，因為不用算了，市場一定很大。一個需求總量太小的市場，是不容易得到投資人的興趣的。

成長的速度講的是想像空間，這個市場也許現在還不大，但每年會新增數千個新公司和新商機的新興國家，如巴西，就有超高成長速度。一個還在快速成長的市場，大公司忙著維持好它的既定客層的成長就吃不完了，新創公司若不搶它的地盤，一般都會相安無事。

不同客層說的是指對不同性別，不同年齡層，收入背景，地區人種，教育程度，對你的產品，會產生不同的喜好及需求。這種天然的市場區隔，並不能一體試用，例如夏天用的冷氣機，不管誰用，功能不會差很多，需求大致相同，只有在地球

冷熱不同地區，有需求度不同的問題。但是例如健康食品，老人和年輕人，男人和女人，就有很大喜好的不同。

### 掌握市場間隔，低調成長，方成大器

了解自己的利基 **Niche** 市場區隔，低調默默但快速的成長，在這個區隔裡做到市佔率三成以上後，腳步站穩了，再試圖突破這些區隔，進入到大的市場。公司初期，盡量隱身於大公司或現行市場上公司眼中，找一個沒有人看重的市場區隔做立足點，就算是初期市場規模很小都無所謂，站穩了，資源充足了，再出頭。但一旦出頭，就是後退無路，只許成功不許失敗的往前直衝了。

日本戰國時代，群雄並起，最後最強的是織田信長，不幸的是，在還沒統一日本前就被部下暗殺，由豐臣秀吉繼位，終於完成統一。日本平定後，秀吉出兵高麗，結果遇上中國明朝大軍，損兵折將，無功而返，在高麗戰役中，唯一未出兵的東部大名，保存實力，在後來的東西大戰，成為最大的東軍領導和主力，他就是德川家康，成就接下來數百年的德川幕府時代。所以第一名打天下的人不重要，第二名得天下也沒用，低調又活的久的第三名才是真正享天下的人。

我看過一本書上說明一項對成功公司做的調查，發現一件非常有趣的事，大部分成功的公司在各項指標都是各列前茅，唯獨在”管理團隊”和”市場規模”這二項重要指標上，卻是不好的。反而不成功的公司這二項指標都是正向的。奇怪，這不是和我們認知的剛好相反？不，其實這一點也不令人驚訝，不成功的公司大部分都是錯估市場規模和成長率，過份樂觀以至過早請了完美的 **Dream Team** 管理團隊，花錢太快，太早出頭，導致失敗，但剛好符合這二項指標的正向定義。請慢慢咀嚼，了解其中的真義。

### 3.5 創業前的五項要點 - 3, 定義及開發產品

市場和產品是同一題，要一起看的。產品是你題目的核心，是否真正符合客戶的需求是關鍵。你的產品也可以是服務，以往我們一般把實體看得到的東西包含軟體，著作等叫產品，看不到東西叫服務。可是在今天這個界線越來越模糊，好像有些 Apps 可以離線直接用，但越來越多的 Apps 是需要連線到它的服務平台去使用。我們也可以說，一個好的裝置(Device)，要能變成一個好的產品(Product)，關鍵就是把服務綁進這個裝置裡，讓使用者更會買它，更容易使用它。所以今天看來，服務的好壞，已經越來越影響產品的好壞了。

#### 讓消費者感受到價值

產品會不會賣的動，雖然和後續的 Sales 和 Marketing 有關，但最重要的，還是產品本身是不是符合消費者真正的需求，如果消費者感受到價值，才會掏出錢來買；如果沒有，免費送他都不會用。我的上一個新創公司，設計的產品，是讓海外華人能夠輕鬆的看到自己家鄉的電視節目，但是其實我們賣得不是產品，而是鄉愁。你平常買的保險，也不是產品，是一種安心的感覺。電子購物真正吸引你的，是買到超便宜或稀有品的爽快感。超大硬碟，隨身碟，雲端虛擬硬碟，BT、P2P 網路，為什麼不停成長，它們賣的不是儲存空間、影像圖片，而是人類的擁有慾。為什麼 Starbucks 的咖啡比超商的咖啡貴一倍，因為杯子握在手上有美國的感覺。柏金包為什麼那麼貴，因為可以買到貴婦人的 Feel。Facebook 吸引人的，除了連絡好友外，也滿足人愛表現的心態。補習班賣的不是名師加課程，而是一個夢想。現在在中國大陸有一個很好的商機，就是教人如何做上流社會的人，優雅的說話談吐方式，得宜的服裝，學騎馬，打高爾夫，都可以。賣得是什麼，大家可以想一想。

如果你的生意不是 B2C，而是 B2B，也是一樣的道理。你的產品可以讓 Business 客戶賺更多錢，得更多他的客戶，或省很多錢。若是不能省錢，但可以幫你的客戶升官，加強政治勢力。或是你的產品能夠幫助客戶完成策略目標，都可以。這些才是價值。工程師常想的是如何改進一個產品的功能，強化它，讓它更好用，這些好處是好，但你要讓決策者感受的到價值，你的賣點必需是：

- 1) 財務性；
- 2) 政治性；
- 3) 策略性相關。

如果你的 Business 客戶窗口一直和你談功能面的問題，我猜他可能不是決策者，要 Close Deal 可能就還早了。另外要談省錢，在歐美，你的產品幫助客戶自動化，

可以節省人力，是有賣點的。但在亞洲，尤其像中國大陸等開發中國家，甚至像台灣韓國等較開發國家，節省人力毫無賣點，因為便宜人才還是很容易取得，客戶不會感受到價值。

### 真正了解需求

前面有提到，要真正了解需求，最好你自己，就是目標客戶。我會以海外華人為市場，是因為我本身就住在海外多年，了解我自己的需要。**eBay founder** 自己就喜歡競標買東西，因為在 1995 年代，找不到好的網上競標平台，女朋友有個東西要賣，所以就幫女朋友做了一個簡單的網頁，從此一炮而紅。自己設計的東西自己要用，而且要喜歡用。我曾經看過一組在大公司裡的團隊，題目非常好，東西也做出來了，公司高層都希望他們 **Spin Off** 出去自立門戶，可是他們就是不願意，我有一次私下問了這個團隊的主管，公司支持你，為什麼不出去，是不是怕風險。他說，不是因為不敢，是因為這個題目他自己不是最喜歡的，自己也不用，不確定商機如何。我覺得雖然我認為主因還是風險，但他是對的，自己做的東西自己不愛，要換作我也會考慮很久的。

再另一個例子裡，如果自己不再年輕，強迫自己去設計和使用一個針對給年輕人的網站，也很不切實際，因為你自己不是目標客戶。所以此時團隊裡就需要有年輕的核心幹部，這個問題就可以解決了。有些網站，表面上是粉粉的女性網站，設計經營者卻是男生，因為有可能標榜女生的網站，其實上面客戶全是宅男，來看妹妹的，所以”真正”的需求是給男生的。你要設計一個嬰幼兒用的東西，總不會要和小 **Baby** 談需求吧，當然是要做父母的人才會了解需求吧。

如果你的題目是 **B2B**，那麼你自己一定是要非常了解這個產業需求，至少設計出來的產品會解決你創業前在公司遇到的問題。不過要留意的一點是，沒有看不起你的意思，可是如果你現在在公司層級不高，並不完全了解這個需求後面的政治背景，盲目出去，可能需求和市場會與你想像相去甚遠。這也不是不能解決，找幾個做過高層的人做 **Mentor** 就可以了。不過 **B2B** 創業常常是 **Opportunity Driven** (機會財)，不像 **B2C** 是 **Demand Driven** (新需求)，有時候你還真不是這行的，這個時候，判斷需求，就變得是一門藝術了。

如果是一個大公司來的專家或是學校老師要教你創業，他一定會教你在設計產品前要做好全面的市場調查，用問卷或是其它方式來收集市場資訊，了解消費習慣和市場需求。基本上我是認同的，這些應該做。其實還有一些專業的產業調查公司，如 **Gartner**，**IDC** 等，台灣也有資策會的 **MIC** 和工研院的產業研究所 **IEK**，如果有機會拿到他們的相關報告，也是很不錯的，會對產品設計，尤其是做市場規模的簡報，很有幫助。不過老實說，我也看過很多研究報告，雖然都是博士專

家做的，看起來頭頭是道，不過有時候看了跟沒看一樣，對未來的發展市場規模，他們也是用猜的，只是比較有系統和專業。

我覺得就好像電影功夫熊貓裡神龍大俠努力保護的功夫秘笈，其實是一個空盒子。沒做問卷不會死的，做問卷要花好多錢，一篇報告動輒二、三仟美金，是不用錢是嗎？這些在大公司或學校裡沒有創業過的人來教你創業，本身就是一件奇怪的事。要創業，請放棄這些大公司的習性。如果你真的不熟這個市場，就自己去問，自己去看、去聽、去聞，用自己腳去做鄉野調查，用自己的感受來體驗，多問朋友、同學、長輩、不認識的潛在客戶、對這一行熟的人，配合 **Google**、**Facebook**、**Tweeter**、**Weibo**，自己去找競爭對手，用他們的產品，找出自己的機會點。有時候數個月後，你比這些專家還專家。當然，如果你認為你沒有敏銳的市場嗅覺，不能體會，那請你再回去想想創業這檔事。

## 商業模式

產品和市場想清楚了，符合以上要件，這時你的 **Business Model** 應該也想清楚了。你做出來的產品符合市場需求，有使用者買單，就算開始是免費的，最終總是要賺錢的，公司如何賺錢，就是你的商業模式。

如果題目是 **B2C**，請把未來的收費機制想清楚，如果一開始就收費，也許會影響初期公司成長；如果現在不收費，未來要收費，客戶的轉換比率(**Conversion Rate**)可能比一成還低；如果是賣虛擬寶物，賣什麼要在產品設計就規劃好。收費機制與時機，幾乎完全取決於這個產品多麼真正符合這個市場的需求，以及競爭者的機制。另外公司產品如果要透過通路商來銷售，通路商的利潤必須加入成本計算，弱勢的新創公司產品，也許給通路商的利潤，會高於市場行情。通路商像 **Apple Store** 擺明抽你三成的人並不多，大部分都是不透明的，要靠談才知道行情。

如果公司是 **B2B**，要把定價策略先大致訂好，參考其他公司的訂價策略，訂出自己產品的合理售價。對軟體產品而言，因為毛利高，訂價可以較高，但可以有一個可以折扣較深的折扣表(**Discount Schedule**)，給未來公司的業代有武器可以和客戶談生意。這個訂價，目前只是為了下一章寫商業計畫書的財務預估用的，除非產品現在就能賣了，否則訂價一般是到產品要上市前才決定的。像 **IC** 設計業，訂價常常是從成本倒推上去，雖然我覺得這樣不好，不過如果毛利還是高的，就還 **OK** 拉。**B2B** 的銷售一般會有分直接銷售(**Direct Sales**)，就是由公司內部業代直接聯絡客戶，進行銷售動作；另一種是間接銷售(**Indirect Sales**)，就是產品由經銷商去賣，這時你就要有一套經銷商的定價策略，必須要比市價低才行。這二種方法互相並不衝突，但對新創公司有不同考量，我們在銷售章節再細談。

**B2B** 和 **B2C** 如果賣得是同一項產品，除非經營地區不同，否則會有利益衝突，一般 **Business** 客戶都不希望你自己在用同樣產品來直接經營終端客戶。當然如果你的產品功能太強了，他們有求於你，又是不同市場區隔，或是 **Business** 客戶拿來做公司內部使用，也許會 **OK** 的。

當然也有變型的，像現在流行的 **B2B2C**，照字面解釋就是你的產品賣給 **Business** 客戶，再和客戶一起經營終端用戶；或 **B2C2C**，你的產品賣給終端用戶，他們可以利用你的產品，經營自己的個人事業；也有 **B2C** 是免費的，但會和 **B2B** 來收錢，如廣告、贊助費；也可以是 **B2B2B2C**，**B2C2B**，各種變型，只要是你想清楚了，也做夠市場研究了，在商業計畫書中能清楚說明，就可以了。

雖然我個人認為商業模式是邊打邊做，邊錯邊改，經過幾次 **Pivot** 才會真正落實，創業前想的和創業後實際發生的，可能會差很多。但是請你還是在創業前，努力想清楚各種可能的商業模式，投資人最看重的，就是這個了。

### 不要去挑戰既有消費者習慣的付費模式

如前簡述，今天幾乎所有的 **web** 雲端服務都是免費的，好像 **Google** 的應用，如果你的商品服務要收錢，就需要花時間教育消費者，他們也不一定買單。又如線上遊戲是要收費的，那你收費自然是理所當然；如果是免費遊戲，賣金幣，武器虛寶，賺更多。**Apps** 下載收 **0.99** 美金已經變習慣，或是免費下載後，針對 **Premium** 的部分再另行收費，這也變成一種習知。但你知道從 **Freeware**、**shareware**，**pirate-ware** 到今天的 **Apple Store** 的付費 **Apps**，**Apple** 花了多少錢來建立系統和教育消費者（及軟體開發商）。這個模式如果你要打破，是不容易的。

當你的產品創造出新的價值，又切中需求，理論上消費者會花錢來買的，但若不幸市場上類似的產品都是免費的，那你就必須修改你的 **Business Model**，讓即使使用者不付費，公司仍可從其他管道例如廣告商處獲得利潤。不過單一要從廣告收到盈收的公司，在以前可能還有投資人會看，現在恐怕會是票房毒藥。

另外你也必須去想你的目標客戶，一個月會花在某種花費上，總共多少錢。有那些他可能會付錢，那些永遠不會付錢。配合著產品的價值訴求(**Value Proposition**)，找一些朋友當你的實驗標的，如果他們聽完你的推銷，覺得喜歡，表示如果做出來可能會買，那你就再問他多少錢你會買，慢慢的你的產品就會越修越好。

### 貼近終端消費者

前面也說過，要贏過大公司，要贏在群眾，贏在顧客。所以你的產品要真正符合終端使用者的需求。有時候，大公司因為不靈活，有形象，或者因為要 **100%** 遵守法律，會無法滿足真正的需求，讓客戶覺得不好用。我們說人性，**Internet** 的

起源主要需求並不是資訊搜尋，而是讓 **Geeks, Nerds** 可以方便找到盜版軟體和美女圖。**Facebook** 一開始在哈佛造成轟動，不是什麼，是因為上面有所有校園美女的超詳細資料，隱私權考慮？管他的，被警告後再拿掉吧。西方人說 **Who win the mob, win the war**，所謂的 **mob**，字義上就是市井小民，地痞流氓之人。你有時候要把自己當成 **mob**，如果你自稱產品服務人人可用，那麼他們也要愛。

我們要創業，不要腦子裡還都是八股的禮義廉恥，這些字為什麼是校規，就是要一直提醒才不會被人性打敗，但這也代表不能滿足人性，不符合需求。為什麼在正常市場外一定還有黑市，網路拍賣那麼盛行，為什麼大家還喜歡面交。新創事業一定要合法，這不能有一絲讓步，但誰說美女圖是違法的。在台灣、香港、中國，賭博 **Gambling** 是違法的，但在英國，澳州，新加坡，澳門，不管實體還是線上，都是合法的，為什麼一定要在違法的不地方做。請你腦子靈活一點。

我之前服務的 **Oracle** 公司，自己研發給公司業務代表(Sales) 用的 **CRM(Customer Relationship Management, 客戶管理系統)** 應用軟體系統，做的不夠好，後來花了數十億美金，把競爭對手公司 **PeopleSoft** 和 **Sibel System** 全部都買下來，全世界最好的 **CRM** 都買來了，理論應該世界無敵強了，結果竟然打不過一家中型公司，叫做 **Salesforce.com**。一般分析師專家總以為 **Salesforce.com** 是雲端服務，比 **Oracle** 要裝一套在公司，還要請專人來管理，方便多了，所以才會贏 **Oracle**。其實這是外行人說的話，用過後就知道不同在那裡了。

不管是 **Oracle, PeopleSoft, Sibel** 設計 **CRM** 系統，都是用業務主管或總經理易於方便管理業務代表的角度來思考功能，業務代表資料填一填，系統匯整一下，主管就可以知道即時業績為何了。但這也照成了業代消極利用這套系統，只把它用來像是做報告用的。**Salesforce.com** 的系統比較像是業代的行動祕書，是用業代來管理客戶的角度來設計系統，結果當然比較好用，業代願意用，才會產生效益。所以可以說 **Salesforce.com** 的成功是因為系統較貼近終端使用者的需求，雲端效益只是加上小菜一碟而已。

### 商品差異化

你一定要能讓你自己和消費者在一分鐘內就能說明產品優勢，例如更新速度最快，最安全，最多內容，都可以。總之一定要有一項到二項功能比其他產品強很多的。就算不是心虛虛的，因為也許沒有真得好那麼多，也要表現出來的氣勢就是比別人好，不用全都好，一兩項好很多，而且要說的很清楚。記著，**Perception is everything** (觀感才是最重要的)，有時候事實並不清楚，但是當所有人認為你怎樣的時候，這就形成事實了。

### 低成本，高價值



如果你的未來產品毛利低於五成，服務型的產品低於六成，我都建議要考慮這個題目的未來發展性。新創公司初期沒有什麼競爭本錢和籌碼，就算你的產品超群，市場上也沒有什麼競爭者，就因為你小，所以你的產品價錢一定不會好，搞不好還要提供高額回饋金給通路商。沒有知名度，也許就算只收一點點錢都沒人要來。如果市場上有人也有類似產品，提早進入價格戰，就很不好了。

所以在設計和定義產品初期，一定要把製造成本降到最低，但不損其對使用者的高價值呈現。工程師創業家設計產品，最常犯的錯誤，就是要把一代機設計到全功能完美無瑕，不知取捨，結果就是開發時間拖延，產品價格不具競爭力。這個事情其實又是說得容易做的難，如果你做過產品經理，就知道誰不了解功能越少越好，但是樣樣看起來都是基本功能，而且競爭產品似乎都有，然後人多口雜，樣樣功能似乎都有道理，最後什麼也減不了。所以小公司沒有產品經理是對的，**CTO** 一個人說了算，把不要的功能拿掉，只留下高差異化和高價值的功能，用最低成本，把產品開發或製造出來。如果未來有營運成本，如機房頻寬成本，也要算進來。未來我會教你如何利用 **Excel**，做出公司的財務預測模型，那時你就會更了解，低成本的重要性。

大公司設計出一個價格太高而不賣的產品，還有很多機會修改到好。新創公司一發不中，搞不好連二代機都不用做，直接 **Bye Bye** 了。

### 黏著性

你的產品如果好到使用者會一直回來，持續使用，就代表功能切乎需求。內行人看 **Google Analytics** 這種 **Click Stream** 的網站使用分析軟體來研究使用者行為，第一當然是每日客戶來訪量，第二重要的就是平均客戶停留時間和同一客戶的回訪率，主要是觀察客戶忠誠度的指標。高忠誠度就代表你的產品黏著度高，不容易拋棄。

### 簡單說明

你的產品一定要是能夠很簡單的被說明清楚，讓就算不是科技人也能輕鬆推薦你的產品。如果的確太新需要解釋，也請用最簡單的方式，甚至是一段 **Video** 來介紹。這個後面講 **Marketing** 時還會再講，但是在產品設計時就要想簡單，簡單想。如果一開始產品定義就太複雜，到後來 **Sales Marketing** 也不容易搬得回來。

### 使用者介面

這點是工程師最容易忽略的一個小點，但其實可能是關鍵的一個差異化。例如在 **Tivo** 的年代，整個市場有很多人提供類似的 **DVR** 機上盒產品，我記得連 **Microsoft** 都有一組幾百人的團隊，在敵方大本營矽谷山景城(**Mountain View**)，積極研發機上盒系統，後來這整個團隊被裁撤，但後來的 **MCE** 應該也是其後身。不論多少

人在開發，當時美國家用 DVR 的贏家，絕對是 Tivo。而它真正關鍵的成功因素，就是超簡單的使用者介面，5 歲到 80 歲的使用者，沒有人需要學習去如何用 Tivo，只要會接上就會用了。非常成功。

十多年前，我在美國電腦超市買週邊，只要看到功能齊全，但包裝不美，說明書只有一頁，而且英文錯誤百出，我就知道這個產品一定是 **Made in Taiwan**。現在這個問題已經好多了，而且這個形象已經被 **Made in China** 的品牌給接手了。請不要犯這個錯誤，使用者介面包含包裝，可能是你產品賣不賣的重要因素，請留意。

### 需求規格書及測試計劃書

在產品正式開發前，我也建議要完成一份需求規格書(Requirement Specifications)，其中包含功能規格(Functional Spec.)，介面規格(UI Spec.)，技術規格(Technical Spec.)。也要同時完成一份測試計劃書，主要是根據這些規格書來設計，作為開發完成後測試驗收之用。中間開發過程本應該完成的開發設計書等軟體工程學要求的文件，什麼 CMMI 的，我認為對新創公司而言就省略了吧，速度比較重要，記得要 Source Control 就好了，程式碼 Check-in 時強迫工程師寫註解，就 OK 了。不懂？技術開發章節再談。

### 3.6 創業前的五項要點 - 4, 撰寫商業計畫書

商業計畫書(Business Plan, 簡稱 BP)是一份描述你的題目, 市場, 團隊和作法的計畫書, 主要是用來向投資人介紹你的公司, 而獲取他們投資的介紹性文件。在以前的年代, 因為投資人過份注重商業計畫書, 導致有傳言一說, 看 BP 的厚度可以看出創業家的用功和誠意。這個傳說如今還有政府專案的評委還會愛, 不過創投投資人一般都不會採用了。甚至因為太多 BP 太落落長, 許多 VC 乾脆要創業家在申請時套入他們自訂的範本, 不看創業家辛苦寫出的 BP。

撰寫商業計畫書是否重要? 有人說很重要一定要寫, 有人嗤之以鼻認為不值一寫。我個人認為, **商業計畫書的產出過程, 比計畫書本身更重要**。創業家經由寫 BP 的過程, 一次一次的檢視題目, 產品, 市場, 藉由財務的預測來評估商業模式的健全度, 其實是一個很棒的經歷, 因為是寫給別人看的, 也會比較完整的來說明自己的 Idea。我有時候讀完書, 過一陣就忘了, 可是如果我要把這本書的部分講給別人聽, 因為要講之前自己要先融會貫通, 講完之後通常就會牢牢記著, 變成自己的學問。

另外我們再從行銷的角度來看寫商業計畫書這件事, 除了自己要看有關計畫執行的部分, BP 主要是寫給投資人看的, 投資人看了以後要幹麼? 當然是希望他們拿錢出來投資你的公司。所以你也可以把 BP 當成是一個行銷工具。所以 BP 和廣告文宣性質也很類似。有申請美國大學或研究所經驗的人, 還記得要申請 Application 要附自己的自我介紹和學習計畫書, 有時候在校成績差一點, 申請 Application 寫的好也會進入理想的學校。所以這個 Application 就是你個人的廣告文宣。有些學生腦子較古板, 像做八股一樣做了幾頁文字的自我介紹, 想想看入學辦公室的教授每天收到無數的 Application, 你的和其他人的都一樣, 就是按步來。排隊慢慢等教授看完。

如果你的申請書不是只有幾頁紙, 還附上了你的作品, 歷年參加活動寫真, 圖片加聲音, 肯定為申請加分不少。現在是 Internet 的年代, 我建議要申請美國大學的人, 越早作 Blog 越好, 把自己的經歷, 獎狀, 事蹟, 社團活動, 全部都記錄下來, 用 FB, Blog, Youtube 寫下來, 將來申請學校自我介紹就靠這個, 記得這個事情, 是為了行銷你自己, 讓學校接受你入學。這個精神, 其實應徵工作也是一樣的。所以你公司的 BP, 更是如此, 善用新工具, 尤其是 Video, Flash 動畫, 有時候一張圖勝過千言萬語, 一段影像更是千張圖所組成的。公司也可以有 FB, 有 Blog, Tweeter, 更可以加強別人對公司的了解, **對投資人做行銷, 就是 BP**

的用途。

不過有時物極必反，我以前收履歷表，一般人都是幾頁，但只要是印度人的履歷，一定是幾十頁，巨細靡遺，連做過什麼計畫，計畫的內容都寫的清清楚楚。剛開始覺得很新鮮，也有加分功效，但久了見多就覺得太多了。現在申請學校，一般都會上網填申請書，學校會用問答的方式，讓你填入自我介紹和讀書計畫，例如”試舉例說明你生命中的挫敗，並如何克服它？”、“說明你為何對本科系有興趣的原因？”來規範申請書。現在有些創投，也是因為來要錢的團隊太多了，大家的題目又千奇百怪，所以會要你在網上先填申請表，簡述你的題目，並用問答的方式，如”為什麼別人不能抄襲？”，”舉例說明團隊以往合作經驗”等問題，試圖用他們自己的成功經驗來選擇投資對象，了解你的公司。所以太多或太少，都不好。

如果你了解行銷，知道 **Marketing** 是由 **3P** 組成的，產品(**Product**)、價格(**Price**)、和促銷活動(**Promotion**)。促銷和廣告文宣的成效，還是要有好的產品和價格來做支撐，不然就算是有媒體造勢也沒用。所以我們還是回歸基本面，好好把商業計畫書完成先。

### 計畫書的形式

沒有人規定 **BP** 要用什麼格式來呈現，通常是文件 **word+簡報 power point**，如果你要用 **Video** 也可以，不過影像不能搜尋，無法講完所有重點，所以只能做 **Intro**，或附加說明，不能取代文件。很多人都會建議先完成文件檔，再將精華節錄變成 **PPT**，方便簡報用。不過我實際執行後，才發覺這又是所謂的專家自己在辦公室裡想出來的方法，完全不能執行。你要知道現在的投資人可精了，幾乎完全不可能看完一次你的 **BP** 就決定投資了，如果有這種情形，我覺得這項投資必是因為其他原因，了解後也許連 **BP** 都免了。正常計畫書都需要經過數回合討論，修改，所以這個 **BP** 會經過一個客製化的過程，改了又改，一直做修改到雙方滿意為止。你同時又可能和多組創投接觸，每組來一個客製化，已經要維持多個版本了，請問要如何即時同步文件和簡報。

其實文件檔或是簡報檔都可以，因為都是電子化，可以圖文並茂。如果是 **Word** 文件檔請注意篇幅，切忌作八股文章；**Power Point** 簡報檔請注意不要太簡略，如果有圖表一定要說明，因為很有可能有人拿到簡報檔卻沒有空聽你的簡報。我個人習慣用簡報檔做 **BP** 的簡報母檔(**Slide Deck**)，投影片是屬於文字圖型比較多的那種，不是美式 **Steve Jobs** 那種字大大，只有數行 **Bullet Points** 那種。**Slide Deck** 裡可以有幾百張歷經多次修改的投影片，要簡報時再從 **Deck** 裡挑出適當的投影片，約二三十張做客製簡報，這樣最有效率。我的經驗你可以參考。

另外記得簡報後通常要提供檔案給投資人，請記得將檔案轉成 PDF，因為 BP 還是屬於公司機密，雖然不能避免投資人傳給別人，其實我還沒碰過不傳出去給別人的創投，但至少不能任意修改。如果你真的害怕傳到不明人士手上，那請把那幾頁拿掉再傳出去吧。

## 計畫書的內容

商業計畫書的內容，如果你在之前章節好好想過了你的題目，產品，市場，商業模式，邁向成功的想法，再加上你的團隊計畫，應該大多都存在了，目前還沒提到的是財務預測和募資計畫，我們待會講。現在先來看一般計畫書的大綱：

- 產品或服務簡介
- 營運獲利模式和發展策略
- 總體市場規模，成長率和市場區隔
- 競爭地位和市場策略
- 如何獲得顧客
- 銷售管道，通路，銷售策略和預估
- 管理團隊能力及經歷
- 產品開發能力及團隊
- 製造和備料能力及團隊
- 客服能力及計畫
- 人力規畫及獎勵辦法
- 財務預估及公司發展里程碑 **Milestones**
- 現金流量預估
- 現行股東及股權比例
- 募資計畫: 包含 **Amount & Terms**(股價及條件)、**Post-financing capital structure** (增資後股權結構)、**Use of Proceeds**(資金運用計畫)

這些綱要也可以簡化成：

- 1, **Company Overview** 公司簡介
- 2, **Product & RD** 產品與研發
- 3, **Market Overview** 市場概況
- 4, **Marketing plan** 行銷計畫
- 5, **Competitive Analysis** 競爭分析
- 6, **Team** 團隊成員
- 7, **Share Structure** 股權結構
- 8, **Financial Forecast** 財務預估
- 9, **Funding plan** 募資計劃

其中投資人最看重的部份是，也是前面幾章強調的重點：

- 1, 有經驗又充滿創業熱情的團隊。
- 2, 正確的市場區隔和市場成長的想像空間。
- 3, 獨特甚至是獨創的產品與技術。
- 4, 一個邁向成功的執行方法。
- 5, 良好的投資回報，最好能超過十倍的回收。

另外有些投資人也會重視：

- 公司設定的願景。
- 創業團隊的 **Commitment**。
- 充分聚焦(**Focus**) 的執行方法。
- 資金回收出口規劃(**Exit Strategy**)

還有一些投資人必問的必考題，如果現在有答案，你也可以把這些答案加進 **BP** 中：

- 進入門檻，如何防止別人抄襲你的點子?
- 這些進入障礙，是技術，專利，還是市場特殊性?
- 競爭者的市場及定價策略?
- 專利布局?
- 團隊成員是否一起合作過?
- 什麼時候才會到達損益兩平?

這些實際的內容還是要你自己填入，記著能用圖表盡量用圖表，如描述商業模式，大部分的人都會習慣用產業的生態環境(**Eco System**) 圖來描繪公司定位和商業模式，我建議你也照做。有實際參考數字如市場規模預估，請註明出處，增加可信度。

另外如果不介意用英文，還有二套軟體可以幫助你完成撰寫 **BP**。它們會根據你選擇的產業，提供範本及範例，並用問答的方式，逐步引導你完成 **BP**，我有用過，還不錯。不過要留意它們的產出是 **Word** 文件，和我習慣的 **PPT** 有所不同。你可以自己上網搜尋，一套是 **Palo Alto Software** 的 **Business Plan Pro**，一套是 **JIAN** 的 **BizPlan Builder**，兩套應該差不多，價錢也接近。

商業計劃書裡的財務預估，我們下章再談。

## 3.7 創業前的五項要點 - 4, 撰寫商業計畫書, 財務預

### 估番外篇

這章肯定讓工程師的你頭很大，因為財務報表來了。不過還好這章講的是預估，不是 **Actual** 實際的財報，所以目前還算簡單。老實說，對工程師來說，要懂財務報表肯定比學 **C** 語言簡單多了，只是我們都選擇逃避，看到財報就跳過，也不知是不懂還是不屑。其實財務報表很有趣的，有時看財報就像看公司的故事書，如果你要當 **CEO**，這關還是要過的。

我們說東北有三寶，人參、貂皮、烏拉草；財報有三表、收支餘絀、資產負債、現金流量表。

**收支餘絀表、或稱損益表(Profit & Lost, 簡稱 P&L)**，不過更常用的名字是**收益表(Income Statement)**。基本上就是把公司的收入減掉成本支出、費用，各項稅支出，所算出來的總收益或損失，再除上全部的在外發行股數，就是 **EPS(Earning per Shares)** 每股盈餘。這是財務三表中，投資人最看重的一張表。讓我們來看看以下範例，這個範例是模擬一個線上遊戲平台的財務預估，數字不是真實的，只是讓你看了比較有感覺：

BP income statement example (All currency in NTD)		
20XX		
<b>銷售收入</b>		
金幣虛寶收入	\$1,800,000	78%
廣告及內容授權	\$200,000	9%
ASP及技術授權	\$200,000	9%
B2B 接案	\$100,000	4%
銷售收入	<b>\$2,300,000</b>	100%
<b>銷售成本</b>		
銷售管道成本	\$690,000	75%
機房及頻寬成本	\$230,000	25%
銷售成本	\$920,000	40%
<b>毛利</b>	<b>\$1,380,000</b>	
毛利%	<b>60.00%</b>	
<b>固定費用</b>		
客戶服務	\$1,440,000	14%
研發	\$4,200,000	42%
市場行銷	\$2,000,000	20%
管理	\$1,440,000	14%
其它	\$908,000	9%
銷管費用	\$9,988,000	
稅前淨利	-\$8,608,000	
營所稅	\$0	
<b>稅後淨利</b>	<b>-\$8,608,000</b>	
淨利%	<b>-374.26%</b>	
EPS	<b>-\$5.74</b>	

這個表分上下兩半部分，我們先看上半部，以毛利為切分點。

1, **銷售收入(Sales Revenue)**是各項可能的收入列表，以及名項收入的佔百分比。記得收入要先扣除營業增值稅(VAT)，台灣是售價內含 5%，所以要收入要扣掉 5%。美國一般是外加，所以不用扣，但歐洲日本大都是售價內含，所以要扣。

2, **銷售成本(Cost of Sales, 有時也可以叫 Cost of Good Sold, COGS)**指的是因銷售產生的直接成本，如原物料、生產製造成本、作業員工資、包裝、通路上架費、業務成本、授權費、網路頻寬費等和銷售產品量直接相關的成本。例如製造越多產品，自然原物料要越多。因為這些成本和銷售量有連動關係，所以又叫變動成本(Variable Cost)。

3, 這兩個總數相減，就得到**毛利(Gross Profit)** 及**毛利率(Gross Margin, 毛利/總收入)**。毛利率低於五成，基本上對新創公司都很不利。

再來看下半部:

1, **固定成本(Fixed Cost)**，也可以稱為**營運費用(Operating Expense)**，是公司不管有沒有賣出東西，有沒有收入，都要付的錢，所謂的燒錢，就是在這裡了。這裡面包含了:



- 員工薪水，可分成直接研發人員(**Development & Research**)，非直接人員如管理(**General & Administrator**)、客服(**Customer service**)等，以及行銷及業務人員(**Sales & Marketing**)，你可以分更多不同性質的人員，主要是為了觀察不同人員的比重。
- 員工勞健保、保險、及其他額外費用，在台灣這個數字大概是 **30%**的員工薪水，在美國，這個數字約等於員工薪水，很高的。
- 廣告行銷費用。
- 一次性的費用如工具機採買，機房建置等。請注意從會計角度來看，如果這一次性費用是未來五年內都可以用的，請把這個總數除五來做簡易攤提，不然這筆金額可能會太高。
- 固定的銷售成本，如固定回扣金。
- 基本機房頻寬費用。
- 房租，水電及其他費用。
- 還有可能有其他的。

**2.稅前淨利(Income before Tax)**，就是前面的毛利再減掉這些營運費用的加總。到這裡，一般新創公司前幾年都會是負的了。

**3.營業所得稅(Income Tax)**，所得稅很複雜，詳細要問會計師。但一般我都先押**20%**扣掉稅前收入。

**4.稅後淨利(Net Income)**，就是稅前淨利扣掉稅金，這就是你公司的實際淨利(**Earnings**)。

**5.每股淨利(Earnings per share, EPS)**，將淨利除掉所有在外面的股票總數(**Outstanding Shares**)，這個指標是投資人看公司獲利能力的重要指標，也是決定股價的重要基數。

搞懂了 **Income Statement**，基本上已經完成了財務預估的基本功了。**Income Statement** 是描述公司在一段時間內的財務表現，一般是上市公司是一季或半年一次，在新創公司，用一年期來看較適合。所以在建立財務預估模型時，我也建議以年度為基礎，我們來看剛剛的例子，但拉長到三年來看。也可以加到五年，當然越長越不準，我個人覺得三年剛剛好。

BP income statement example (All currency in NTD)						
	20XX		20XX		20XX	
<b>銷售收入</b>						
金幣虛寶收入	\$1,800,000	78%	\$6,000,000	41%	\$36,000,000	60%
廣告及內容授權	\$200,000	9%	\$1,000,000	7%	\$2,000,000	3%
ASP及技術授權	\$200,000	9%	\$6,000,000	41%	\$20,000,000	33%
B2B 接案	\$100,000	4%	\$1,500,000	10%	\$2,500,000	4%
銷售收入	<b>\$2,300,000</b>	100%	<b>\$14,500,000</b>	100%	<b>\$60,500,000</b>	100%
<b>銷售成本</b>						
銷售管道成本	\$690,000	75%	\$4,350,000	75%	\$18,150,000	75%
機房及頻寬成本	\$230,000	25%	\$1,450,000	25%	\$6,050,000	25%
銷售成本	<b>\$920,000</b>	40%	<b>\$5,800,000</b>	40%	<b>\$24,200,000</b>	40%
<b>毛利</b>	<b>\$1,380,000</b>		<b>\$8,700,000</b>		<b>\$36,300,000</b>	
毛利%	<b>60.00%</b>		<b>60.00%</b>		<b>60.00%</b>	
<b>固定費用</b>						
客戶服務	\$1,440,000	14%	\$4,800,000	24%	\$9,600,000	31%
研發	\$4,200,000	42%	\$8,400,000	42%	\$12,600,000	41%
市場行銷	\$2,000,000	20%	\$2,800,000	14%	\$3,000,000	10%
管理	\$1,440,000	14%	\$2,400,000	12%	\$3,000,000	10%
其它	\$908,000	9%	\$1,840,000	9%	\$2,820,000	9%
銷管費用	\$9,988,000		\$20,240,000		\$31,020,000	
稅前淨利	-\$8,608,000		-\$11,540,000		\$5,280,000	
營所稅	\$0		\$0		\$1,056,000	
<b>稅後淨利</b>	<b>-\$8,608,000</b>		<b>-\$11,540,000</b>		<b>\$4,224,000</b>	
淨利%	<b>-374.26%</b>		<b>-79.59%</b>		<b>6.98%</b>	
EPS	<b>-\$5.74</b>		<b>-\$5.77</b>		<b>\$2.11</b>	

這個例子來看，這個新創公司在第三年就會轉虧為盈，而且還會賺四佰萬，EPS 兩塊多，不錯嗎。不過看起來第一年賠八百萬，第二年賠一仟一百萬，所以前二年會賠掉約二仟萬，加上第三年假設現金回收較慢，大約需要三仟萬的營運現金，所以這個公司需要五仟萬現金投資。可是，如果第一年並沒如願賺二佰萬，第二年也沒有賺一仟四佰萬，比較安全是伍仟再加一仟六百萬，所以根據這張表，這個公司也許需要七仟萬投資，第三年要開始賺錢才會夠的。不過其實公司需要投資多少錢，不是這樣算的，下一章會談。這邊只是在舉例說明投資人會如何看你的財務預估。

但是為什麼每年有這些數字變化呢？為什麼你的金幣虛寶收入會從一百八十萬漲到三仟六百萬？研發成本要從四百二十萬跳到一仟兩佰萬。尤其是收入的增加，對公司生存和發展很重要的，這些都需要好好的解釋。我們可以用下面這補充表格來說明：

Assumptions	20XX	20XX	20XX
會員數	200,000	400,000	600,000
購買金幣會員比例	3.0%	3.0%	6.0%
會員平均購買金幣金額	\$ 300	\$ 500	\$ 1,000
ASP 客戶數	1	3	5
ASP 平均收費	\$ 200,000	\$ 2,000,000	\$ 4,000,000
ASP 會員數	5,000	100,000	300,000
廣告及內容授權收入預估	\$ 200,000	\$ 1,000,000	\$ 2,000,000
B2B 專案數	1	5	5
平均B2B專案收入	\$ 100,000	\$ 300,000	\$ 500,000
平均銷售管道成本	30%	30%	30%
平均頻寬成本	10%	10%	10%

原來因為所有預估的數字都有假設(Assumptions)，例如說在這裡，會員在第一年有二十萬，第二年就要成長一倍到四十萬，第三年到六十萬，這些就是所謂的重要里程碑 Milestone，上面的 Income Statement 財務預估的收入增長，主要就是從這些成長數目加上其他假設參數而來。如果你會 Excel，請把這張 Assumption 參數表，變成是輸入參數，上面 Income Statement 的所有數字，都是用公式由這些 Assumption 計算而來，不可以手動修改，要改只能改這些 Assumption 參數。當然每個公司做的東西，收入來源都不一樣，公式不一定這麼好寫。但一旦你完成這個我獨創的所謂窮人版財務預估模型後，你就會發覺這個方法神奇的好用，當你改變這些參數，你就可以即時看到未來對公司整體財務的影響。甚至在這個例子裡，也許未來會員成長沒這麼快，但是只要能讓”購買金幣的會員比例”提高，一樣能達成收入目標。或是會員成長應該超過這個目標，那公司就可以越早轉虧為盈，這樣子多試幾套數字模型，你自己會對公司的獲利模式和財務目標，會比較有清楚的概念。如果你還是不了解這個方法論，我有這個範例的 Excel 模型，有需要的人可以來信免費索取。

對商業計畫書而言，財務預估不是猜謎遊戲，不是這些數字說了算。每一項假設和數字，都需要有市場分析，產品功能，開發計畫，執行方法來作後援，很清楚的在商業計畫書裡說明清楚，你如何能做到這些數字，然後最後到這裡來呼應所有假設參數和財務數字。如果你真的這樣做了，我保證你的 BP 一定是很”上道”的，就是投資人會接受這種邏輯。

不過創業家為了要完成 BP，對這個財務預估，常常會流於湊答案式的製造出一份亮麗的報表。因為要推銷自己的公司給投資人，所以數字都會高估，過份樂觀，太誇大的結果就是自己騙自己，投資人也許根本不信，但也可能把這份高估的財報，當成對這個投資案觀望的指標，假裝一付很認同的樣子。如果你還當真，變成公司真正的執行目標，結果恐怕會是過早請了一個 Dream Team，燒錢太快，導致失敗。所以在這裡請你認真的好好填這些參數。不過如果真的有必要，請做

一版比較”務實”的，也許不貼在 BP 裡，但請不要欺騙自己，給你自己做一個可達成的預估，作為公司努力的目標

終於完成了，你的商業計劃書除了下章要講的募資計畫以外，該有的都有了，應該可以完成了。疑？那另外兩張表，資產負債(Balance Sheet)和現金流量表(Cash Flow Statement) 呢？怎麼不講了，不是的，我會在公司經營時的管理，現金和財務管理那章再講，因為這兩張表，對剛創業或還未創業的公司來說，我認為尤其在 BP 裡，除了不準外，完全沒有預估的急迫性，頂多對預算開支的計畫，有說明性的功能，而且一般投資人對初創公司，也不會太期望有多精準的要求，所以不做不會有事的。而對已創業一陣子，正在進行新一輪募資的公司而言，更是不能把這二張表放在 BP 裡，只有對真正認真要投資你們公司，已經在進行 DD(Due Due Diligence，投資評估) 的投資人提供外，一概不可流出。因為這二張表一揭露，公司底牌就全都露了，就算是預估未來，也要以現在的數字為基準，不像 Income Statement，因為大多新創公司還沒有什麼收入，所以數字可以都是未來假設式。但這二張表不一樣，請問被投資人知道你的公司現金存量，推算出你剩下的存活時程表，你要如何談到一個投資的好條件(Terms)呢？最後這段雖然是題外話，無關商業計畫書撰寫，但請相信我，我是創業家，是未來的你，不是創投，不會騙你的。

## 3.8 創業前的五項要點 – 5, 募資計畫

### 錢，真得很重要

一個新創事業要成功，最重要的是什麼，如果我說是錢，那不是自打巴掌，前後矛盾。前面說得創業要成功，最重要的是對的人，正確的市場，切合需求的產品，沒說錢啊，怎樣這會兒又說是錢了呢？對吧，軍人要打仗，餓肚子是不能打的；戰場上的坦克飛機，沒油是動不了的；產品像武器，武器做好了沒子彈，還是一樣沒輒。沒錢，沒資源，就是 **No Body**，就算有超級精銳部隊，敵方兵臨城下，還是一樣繳械投降。這裡有一個雞生蛋，蛋生雞的問題，除非公司都是用創業家自己的錢來投資的，那有夢就衝了。向投資人要錢，沒有超強的團隊，爆發的市場，明日之星的產品，要到錢不容易；可是沒有投資來的錢，要如何去找到超強團隊，爆發市場的擴展，開發明日之星的產品呢？

### 以小搏大，無中生有，逐步增資

其實這也沒什麼，所有新創公司都是一樣的，有人就有辦法在這種奇怪的雞生蛋蛋生雞邏輯裡，找到一條生存並且成功的方法。在這裡，我的建議是以小搏大，用最少的資源，做出第一個產品，放到市場上去測試，不行，再試幾次，一直做到成為止，不這樣子可能會募資無望的。如果獲得了一個初步的成功，再去做增資，然後再去更大的成功，再做更大的增資，一直把公司做到上市或被收購為止，正向循環，才可以建立一個真正可以長長久久的企業。歷史上的大英雄在成就大業之前，一定會有幾次的以寡擊眾的重要戰役，才會站穩腳步。如曹操官渡大敗袁紹，當時袁紹兵力可比曹操強多了，袁紹死後，得了整個中國北方，才變得超強；朱元璋以少擊眾，打敗陳友諒，接下來才能擊敗元軍，建立大明；織田信長只有三千兵，在桶狹間殺了有四萬兵的東部大名今川義元後才站穩列強大咖，最終幾乎統一日本。

以小搏大，打一場大勝戰，才会有知名度，才會變成一個咖，才有人投資。你要知道，所有投資人都一樣，都是想用最少的錢，最低的風險，獲得最大的投資回報 **ROI(Return on Investment)**。我們創業家，要和投資人要錢，除了有商業計畫書的說明基本功外，就是要充份滿足投資人的這種心態，才有機會完成募資。新創公司如果已經有一個獲得初步成績的產品，這會降低投資的不確定風險，增加 **ROI** 的想像空間，也許股票貴一點，也會是 **OK** 的。

### 掌握形勢，抓住投資人的心理

對創業家最好的例子就是製造出投資人比你還急的狀況，讓投資人來找你，當然這是很難的，但也許當你的公司在快速成長(**Grow**)、或是一天到晚上新聞媒體的時候，也許就是這一個時刻，投資人會比你還積極想要這個案子，完成募資也會是指日可待了。我的經驗是，越早和投資人接觸越好，但是除了 **Friends & Family** 以外，大部份都會觀望，沒人會真正出手。就算出手了，**Term** 必然很不好，創業團隊未必能接受。不過如果你讓他們聞到血味，情勢馬上會變的不一樣。

投資人有好多種，如果是風險創投(**Venture Capital, VC**)的投資人，要了解的是，創投不是有錢人，他們是資金管理人，他們比創業家更需要錢，要向有錢人、大公司、或政府募資。工程師創業家靠技術做出產品賺錢，**VC** 靠精準眼光和投資經驗，用錢來賺錢，某種角度來看，**VC** 也是在創業。他們比你更需要表現，常常 **VC** 被他們的投資人要求的，是每年二到三成的獲利率，對專門投資高風險新創事業的 **VC** 來說，是需要非常努力去到達的。所以請不要怪他們吸血，試圖去滿足他們的需求，變成你事業成功的夥伴。

### 太早出頭 vs. 不出頭

對新創公司來說，這裡還有一個 **Catch 22**(左右兩難)的問題，前面說過，在市場裡太早出頭非常不好，可能會被大公司追殺；但不出頭，沒有知名度，除了先期少量的天使資金外，投資人是不会投你的。如何讓在同一市場裡的大公司，不感到你的威脅，出手消滅你。最好是你還太小了，不值得發動專利法律戰；或是市場區隔明顯不同，讓他們無感受你的存在，也可以的。中間的平衡點，就要靠你的智慧來處理了。不過在這裡要提醒你，如果你的市場裡是充滿黑白道大咖，那就千萬不要出頭，寧可不要大規模募資，花少少錢直到獲利為止，否則一定會死的很難看。

### 用最少的錢來作創業計畫

你到底需要多少錢來創業?這又是一個 **One Million Dollar Question**，意思是這種問題沒有正確答案，誰會知道呢?(**Who Knows**)。因為對作 **Apps** 的公司來說，一百萬台幣可能都太多了，對做 **IC** 設計的公司，二、三億可能還不夠。不管你的題目為何，我建議你在公司初期，一定要省省省，包含公司和個人。之後我還會提到，看用錢的態度就知道是否是白手起家或大公司出身的企業家。

可是這問題還是要回答啊? 我有一個方法，你可以參考。請先把時鐘調到二年後，那時候公司要做到什麼產品，業績多少，市場佔有率多少，需要多少研發人員，多少員工，才能到達你的目標。然後再倒推回來，用最省錢的方法，最少的人力，

二年要花多少錢，這也許就是你的創始金額(**Startup Costs**)。什麼叫省錢，你個人二年內可不可以不出去旅遊，不換新車，不上餐廳，不買新衣服，不買新手機，不看電影，不做計程車，不買任何東西？公司可不可以不買新設備，只買二手的；不買新電腦，用借或租的；不租高級辦公室，租公寓；不裝電話，用電腦 IP phone；不開冷氣開電風扇；請人吃飯吃牛肉麵；創業團隊不領薪水，不發年終獎金；外包要十萬只給五仟。可以嗎？

為什麼要那麼省呢？因為我建議你，公司初始資金最好由自己和 **Friend & Family** 出，所以越少越好。這個我們待會再說。

舉例來說，人力是新創公司最貴的部分，如果二年後要到達你設定的目標，需要平均五個工程師，一個年輕工程開發人員月薪加上勞健保，在台灣大概要 6 萬。一年就要 72 萬，五個人一年要 360 萬，兩年要 720 萬。你可能會覺得一個六萬會不會太高，你知道在美國一般工程師年薪對公司而言(就是薪水加 **Overheads**) 是多少，大約二十萬美金，折合台幣月薪 50 萬。在台灣，頂尖的工程師大約 6-10 萬，入門大概 3-5 萬。所以 6 萬只是入門級工程師，而且新創公司一定要比行情多付一點薪水，不然找不到好人才，頂尖工程師的角色就由創業團隊來擔當吧。公司創立前二年創業團隊本身最好不要領薪水來省錢，但是有時候這要求也太過份了，我會建議月薪 4 萬 3 仟元，加上 **overheads** 約 5 萬，如果有三個創業夥伴，那二年是 360 萬。為什麼是 4 萬 3 呢？這裡先賣一個關子，之後的創業時的管理人事篇會再談。(如果有人現在知道答案，將來出書我免費寄給你一本簽名書 :) 然後再加上約二到三名非直接人員(助理，會計，美工等)，二年約 200 萬。總共人事費約 1280 萬。

另外你可能會需要請一些顧問，律師，會計事務所，外包一些工作出去作，這些約 200 萬。接下來，電腦軟硬體，測試設備，辦公室租金，機房頻寬，桌子椅子，能租就租，能借就借，但都是錢，請算一下，這裡假設是 300 萬。加上一些雜支，全部大約 1800 萬，你一定會看到有些書建議你再把這個數字乘 2，就是你的創始金額。不過我認為那個太美式風格，再加一點到 2000 萬應該夠了。請注意這個例子裡二年 2000 萬是給一個員工低於十人，不需要大型機具，小型的新創公司。如果新創公司是例如 IC 設計業，所有金額都會至少會乘五倍。

還有一種更極端的，也許只適用於 **Web** 或 **Apps** 公司，就是也許你和你的朋友就在你的書房裡上班，不去做公司登記，只做網站登記，沒有任何 **Overheads**，電腦用自己的，網路用學校的，專心用半年時間把產品服務上線後再說，這樣也許連幾十萬都不用就可以開始了，如果產品不錯再來做募資也不遲。總之就是越省越好。

## 股票設計，階梯式募資計畫

如果你募資順利，一開始就募得了夠數年用的資金，那恭喜你，至少你創業前幾年只要專注於產品和市場開發，省著用就可以了。不過這也意味著，除非你自己是主要出資者，你的個人佔股比率不可能太高。如果你用的是台式股票設計，那麼你整個創業團隊的股票 Pool 加上給未來員工獎勵，不會超過 30%，所以你自己的佔比，不容易超過一成。除非公司上市前不用再作增資了，每一次增資，你的股票就要被稀釋一次，幾次後，即便有新的技術股再給你，你的佔比一定是越來越低的。有些創業家團隊風光上市或被收購，雖然了結了心願，還了人情，但其實心中並不爽快，因為自己股份只剩一點點，沒有真得賺到。這其實是非常不好的，你知道 Bill Gates 的 Microsoft 剛上市時，個人股票佔比是多少嗎？43%。所以 Gates 才有足夠的 Incentives 把微軟變成世界一流的公司。Oracle 的 Larry Ellison 到現在還有 23% 的公司股份。如果公司 CEO 是用 1、2% 在管理這家公司，我覺得要 CEO 用盡全力成就公司，是很強求的。

那麼如果可以的話，我會選擇獨資，把自己佔比極大化，或除了父母親友的錢，不要任何外部資金幫忙。我覺得有些 Web 或 Apps 的公司，真得可以試著這樣做，做出東西，又紅又有人用才是王道，連 BP 也不要寫了，不要被一些所謂早期投資人佔盡便宜而不自知。不過，對正常的新創事業而言，獨資意味著自己或家族口袋真得夠深，在這種狀況下，其實投資房地產、土地，可能回收更好一點。要有實力獨資的，肯定不會像你我一樣還在讀這本書，就算真正有實力獨資，一般也會找一些人一起來分攤風險，所以，這關逃不了，基本上 100% 獨資不太可能。

那要如何才能又能借助外力資源，又能將自己的股份最大化呢？重點就在於時機 (Timings)。其實本章前段已經或多或少揭露了這個想法，具體做法來說，就是我所謂的階梯式增資。

一般公司募資來源，大概不出以下數種：

自己的存款資金 (Personal Savings)

親朋好友 (Friends & Family)

種子、天使、早期資金 (Seed, Angel, Early Funding)

創投資金 (Venture Capital Funding)

公司投資 (Corporate Funding)

銀行 (Bank)

我們可以把公司增資的階段，分成以下數個時期：



**種子資金期(Seed Financing):** 這段通常主要是由自己和其他創業夥伴的存款來出資，大家股票權利都一樣，只有出資比例股數不同的差別。你在這時期要完成至少第一版產品上線，可以驗證這個題目是有機會成功的方向。這個時期不能太長，三個月到半年最多了。以上面的二年 2000 萬的案例來看，半年就是 500 萬，就算三人均分一人也要快 200 萬，對學生或上班族還是很多的。為什麼要這個階段呢，因為沒別人出資，股票可以佔到 100%。

**創始資金期(Startup Financing):** 這段通常要朋友父母和親人(Friends & Family，簡稱 FF)來幫助你完成增資，親友最挺你了，通常細節都不看，所以不管美式還是台式股票設計，請不要溢價發行，而且要把 FF 看成是天使投資人，除了提供營運計畫書外，還要明確告知風險及股票不能輕易脫手的買賣限制。這個時期就算 FF 不夠，真得要找 Angel 或早期投資人，也必需是沒有特殊條件(Special Terms)的，每一股都是 Common Stock，有同樣的權利，要同意什麼反稀釋(Anti-Dilution)，清算優先(Liquidation Preference)，或保證未來可購買股數及價格的權利的 Angel，統統很有禮貌的拒絕，到下個階段再去找他們。這個很重要，請依計行事，寧可募不滿錢，也不要將這個時候的股權複雜化。

這個時期是公司真正的從嬰兒不要夭折長成到小孩的關鍵期，你在這個時期至少要完成產品開發，成功上市，而且最好是能一炮而紅，產品大賣，或會員大量成長。沒有賺錢沒有關係，財報爛不打緊。只要媒體如果能一直報導，就算是付費的也 ok，讓公司看起來蒸蒸日上，似乎快要一飛沖天的感覺，就算過關了。這個時期從半年到一年半都有可能，以上面的二年 2000 萬的案例來看，半年就是 500 萬，一年半是 1500 萬，假設是一年半，FF 佔股 75%，Founders 佔 25%。如果你覺得 Founders 佔太少，也可以在這裡再加碼投啊，反正沒溢價。另外你一樣可以多做 30%免成本的技術股來獎勵管理團隊，況且 FF 是自己人，友善的股票還是 100%。

**擴產性增資期(Expansion Financing):** 這段就要真正的投資人來投了，創投 VC，公司投資部門 (Corporate Funding)，銀行投資部門都是你的客戶，只有他們有實力可以幫助你的公司從小孩成長到成人。不是只有資金，他們的資源，人脈，也是這個階段的重要養份。不過，這畢竟是大錢，我們要將心比心，各為其主，將本求利，勾心鬥角，在所難免。我在後面會有一整章來討論 VC 募資的問題。

這段時期要多長，沒人說的準，可能一次增資不夠，要做第二輪(Second Round) 或第三輪(Third Round) 甚至更多，直到公司成長到損益兩平，自己自足，到可以上市(Initial Public Offerings, IPO)，或被併購(Merge & Acquisition)為止。這個時期，如果要的錢多，股權佔比就會大幅縮水，加上有些初始員工甚至創業團隊會離職，

股權結構一定會有大規模的變化。最佳的狀況是，在最後一次 IPO 前的增資，管理團隊可以佔股 20-30%，讓團隊有努力經營的動力 Incentives。

**上市，或被收購：** 上市是將公司股權開放，向一般社會大眾來募資，順便之前投資人和自己可以賣出一些股票，獲利了結。所以挺你的人都發了，大家快樂，你也快樂。被收購有時候更爽，拿到錢還不用繼續再辛苦經營公司了。到這裡，你的創業之路就結束了，接下來的，是建立一個長長久久成功企業的挑戰了。

讀完這章，創業前需要想好，準備好的五項重點功課，就算完成了。接下來還會有幾章是講創業前的技術性準備工作，以及要預防的可能陷阱。不過恭喜你，你看完本書一半的重點了，希望你對創業這檔事，也更有把握了。

## 3.9 合夥的陷阱

想像一下，你很高興的和朋友出去玩，突然你不小心溺水了，這時候同行的朋友豪不猶豫，跳下水來救你，讓你幸運撿回一條命，此時心中慶幸有這個救命好朋友。但是如果同行的朋友們，在這緊要關頭，沒有一個跳下來救你，你的小命也就難保住了。

合夥在某方面來說，也像幾個好朋友一起出去玩，剛開始玩得好開心，不過一旦遇到挑戰人性弱點的時候，通常都會樂極生悲，掃興收場。我認識的幾個自行創業的朋友，包含我自己本身經驗，都在合夥人這關上，摔了一跤。輕則友誼破損，重則反目成仇。最後都是令人不愉快的。更糟糕的是，合夥人一般有公司股權，撕破臉也不能一走了之，還要處理股權問題，歹戲一定拖棚，真得很討厭。

但其實幾乎所有合夥問題，都和金錢相關。我想如果可能的話，你應該不會想和親朋好友有金錢的往來吧，就是不想讓友情或親情，被可能的金錢問題所破壞。但是要合夥創業，不談錢是不可能的。又不想破壞友誼，就請試著事前避免發生問題開始吧。

- >> 不要和沒有共事過的人合夥 >> 盡量和曾經合作、共事、或一起生活一段時間的同學或朋友合夥。朋友沒有一起工作過，是沒有辦法知道彼此對工作的態度的。創業是很嚴肅的，那些不適合創業的朋友們，就維持這種朋友關係吧。而社交上的朋友，新認識的朋友，朋友的朋友，也不是不行一起創業，但是就要像買賣契約一樣，權利義務，條文清楚訂定，白紙黑字，比較不會有未來的問題。且隨著合夥人年紀和他的社會經驗，條文內容需成正比。這個後面章節會再詳述。
- >> 不要和有能力，但是品德有瑕疵的人合夥 >> 人的品格最重要，其次才是才能。一般人都認為，創業團隊成員能力和專長上可以互補是很重要的，但其實這只是在創業初期有利，長期並不見的有用，主要是因為專長技能可以經由學習而克服。但是如果品性不佳，學歷再好，能力再強，也不能合作。這點一定要非常堅持。因為金錢的誘惑，品格低下的人一定不能抗拒的。
- >> 不要自己和合夥人都想做頭 >> 公司不是民主的，尤其小公司，只能有一個人做頭。如果 Steve Jobs 不是頭，Steve Wozniak 不只看技術，也要做頭，今日可能會有兩個 Apple。Microsoft 的 Bill Gates 是領導，但別忘了 Paul

Allan 輔佐 Gates 的重要性。Yahoo 的 Jerry Yang 風光耀眼，另一個創辦人 David Filo 卻低調內斂。一前一後，比較容易長長久久。人的個性，其實是很難改的。公司不是民主的，總要有一個人做頭，其他合夥人要能配合才會好。

- >> **不要勉強，一定要兩情相悅。**合夥也有一點像結婚，婚前覺得對方一點點的小毛病，可以忍耐，可能還覺得可愛，然而婚後變成大問題。後悔要離婚，但是小孩一起生了，房子一起買的，怎麼處理？合夥前如果有疑慮，一定要試著溝通，然後解決。千萬不要顧面子，只有‘用人不疑’的信任，卻沒有‘疑人不用’的懷疑態度。只想著對方的優點，忽略自己在乎的問題，一廂情願。後面一旦遇到挫折，所有問題都會爆發。
  
- >> **不要有太多人在創業團隊，三個人最多了。最好兩人就好。**Google, Yahoo, Apple, Microsoft, HP, Cisco 等公司都是兩人合夥成功的例子。合夥或創辦人太多的新創公司通常都是下列二點；
  - 1) 分不清創業家和投資者心態的不同。有些人其實只是想投資，低價入場，腳踏數條船，假裝要一起打拼，但藉故拖延加入時間，甚至還留在原公司上班，實際上他是在觀望。除非這個人目前的工作是新創公司的不可或缺的成功因素，否則請他全心全意 **Full time** 加入團隊一起打拼；
  
  - 2) 分不清創業家和第一號員工的差別。有些人不適合創業，但是他是一個好員工。員工一樣可以有股票，但不適合成為核心團隊，董事會成員。如果在第一天就不能適才適用，公司未來發展必然會受到限制。
  
- >> **不要鐵齒，相信直覺。**人腦會自動以過往的經驗為基礎，用比電腦快無數倍的方式，在第一時間給你一個通常自己也說不清楚的感覺，雖然當下無法立刻驗證，而且也常常出錯，但是感覺不對，一定要去發掘為什麼。夜深人靜時，問問自己，也許答案就在眼前，只是願不願面對而已。我自己就有深刻經驗，我曾拒絕一個朋友加入我們的創業團隊，具體原因當下我也說不上來，就是覺得不對。之後我們公司其他的創辦人執意要他加入，我也就答應了。後來果然此人是第一個放棄，而且製造了公司初期的許多問題的麻煩人物。現在看起來，當時這些直覺，其實是和此人以往偶然的互動以及他的行為的綜合判斷結果。我不能堅持的原因就是沒有誠實面對自己的直覺。

你看完本章，會不會想說，那麼不要合夥，自己幹吧。很可惜的是，根據歷史數據，個人創業的失敗率比多人一起高多了。有夥伴的討論，也是避免決策錯誤的

重要方式。而且創業一開始，如果就選擇閃躲問題，不積極面對，也不是正確的做法。合夥的陷阱是處理人的問題，人的問題很複雜，不過這也是我們增長智慧的所在。

## 3.10 合夥的陷阱二 - 一定要合夥嗎？

### 創業點子無價？

創業第一個挑戰是什麼？找到一個好的創業 Idea 和機會？其實，在整個創業過程中，創業點子或是題目，通常是最簡單的部份，Idea 真得是 Nothing，機會是誰說了算呢？能不能把點子實際執行做出來才是重點吧。我看過有學校老師深怕學生偷了他們的 Idea，還要學生簽切結書，真是好好笑；我也和一些所謂的創意公司開過會，會上有人說他們早在 Wii 之前就發明了類似體感的概念，借以表達自己創意能力的非凡。基本上我都是暗自偷笑，我還想告訴他們我在高中就發現了製造飛碟的原理。真得請你相信我，點子是無價的--就是毫無價值，除非你把它做出來。

### 募資其實不難

如果題目不是創業的第一個挑戰，那很多人可能會覺得找錢很難，對，找錢很難，但是如果你接受我在[募資計畫](#)中介紹的觀念，創業初期應該用最少的錢，而且最好是用自己和親朋好友的錢，親朋好友最挺你了，除非你已經信用破產了，否則請他們投資或向他們借錢，其實難度並不高。創業中期後，募資越形重要，如果不能製造一個投資人比你還想要的態勢，[募資](#)才會形成難題。

### 找合夥人是創業的第一個難關

其實合夥才是創業的第一個關卡，因為合夥是處理人的問題，日後在你創業的路途上，請記著人的問題永遠是最麻煩的，其他的問題用我的[Divide and Conquer](#)方法論，應該都可以解決。我在創業前的準備章節中，提到有五項要做的事，第一件事就是[組織管理團隊和董事會](#)，在新創公司裡，初期的管理團隊和董事會，應該就是合夥人，所以這關還是要過的。

### 一定要合夥嗎？

如果你的父母或是親友是做生意的，如果你問他們這個問題，十個有八個會說千萬不要合夥，並且可以舉出一個一個的實例，包含也許他們自己本身的痛苦經驗，或是新聞媒體說的，某某人做生意被合夥人騙，拿他名字去借錢作保，最後搞得欠一屁股債，還有沒有能力翻身的人，一輩子就此淪落了。實際上，做生意，開店，開公司，辦醫院，建房屋，最後合夥人吵翻，不只朋友做不成，變成仇人對

簿公堂也不會少的。吵架追根究底都是為了錢，因為賠錢會吵，賺錢吵更大，人畢竟活在俗世中，能不被金錢誘惑，不為自身利益，終究是極少數的人。而朋友變仇人，是在創業過程中，最痛苦的部分，遠比金錢的損失感受大。這點我有親身經歷，感嘆人心難測，也有看過朋友開公司，被合夥人搞到吃不下也睡不著，還怕對方找黑道，合夥變成連朋友也做不成了，真得令人難過，是創業痛苦的根源之一。

其實沒人說一個人不能開公司，所以，合夥不是一定的，美國等外國股份有限公司可以整個董事會，CEO，Secretary 通通是同一個人，台灣雖有三董一監的規定，也可以只是填一填親朋好友的人頭，實際可以是一個人負責。所以沒人創業說一定要合夥，找不到合夥人也不是不創業的理由。

創業，你可以選擇不合夥，好像人可以選擇不結婚，沒什麼大不了的。

### 為什麼要合夥？

不過，合夥還是一般人在創業時的選擇，俗語說，三個臭皮匠，勝過一個諸葛亮，創業是打架，打群架贏的機會總是比自己一個人單打獨鬥高。最重要的是，創業路途艱難，也很寂寞，遇到問題，有朋友可以討論或是互相加油打氣，是會有幫助的。合夥也是把餅做大的方法，如果合夥人同心協力，互補不足，其實是會有 1+1 大於 2 的效果。

另外，在台灣，就算是大公司，技術計畫項目通常也不大，所謂名為共同開發，其實工程師一般都是獨立完成一些次項目，很少有例如數個人合寫一段程式的經驗，也不嚴格遵守例如 `source control`，`check-out locking` 等基本的軟體開發協同工作方法。在這裡每一個工程師單獨一個人都不輸給任何一個矽谷的工程師，都是單打獨鬥的好手，但一群人加在一起常常反而不能增加戰力，不能集眾人之智慧和能力，協同作戰，就不容易打過別人，也是台灣工程師創業的重要問題點之一，也很難像矽谷一樣有這麼多成功的創業公司。

所以，創業可以選擇不合夥，但是有的話勝算會比較大，有較高的機會成功。當然，合夥出狀況，代價也很大。

### 合夥的最重要要件 - 信任 Trust

進入本篇主題前，請先看本書[合夥的陷阱](#)中，我提出了六個“不要”，請確實消化吸收，例如剛開始不要有太多的合夥創辦者，三個最多了，兩個也不錯。太多創

辦人的團隊一開始感覺聲勢浩大，到後來一定是內部矛盾問題叢生，就算是學生團隊也不會例外。

為什麼呢？因為未來誰也說不準，做生意最怕的就是被朋友出賣，合夥也是一樣。兩個人的團隊只要確保兩個人之間的互相信任關係即可，就是在最壞狀況下，我知道你不會背叛我，我也一定不會背叛你的。如果有三個人，就要確保 A 和 B，B 和 C，C 和 A 這三個關係都要穩固；如果有四個人，就要確保六個關係都要穩固；如果創業團隊有五個人，就有十個人之間的關係要維護，有十個可能變數，如果五個人裡還有小團體，關係會有變化，變數還會更多，請問這要如何確保那一天不出狀況？

如果你目前幫人打工，一定碰到過或將會碰到這個狀況，明明你的學歷能力都比較好，但老板還是挑了一個各方面都不如你的人，只是在公司年資遠遠多於你的人升官。有時候還真嘔，但你有沒有想過，這件事情其實和能力沒有關係，上面的人信不信任你比較重要。當你變成資方經理人後，就會了解，一個笨蛋，但不會背叛你的笨蛋，比一個能力很強但可能會倒打你一把的部下，讓人安心多了。

同樣的，創業合夥時，一定是快快樂樂的，但是，困難出現後，一次兩次的，大家還能互相體諒，一起合作應對。但是次數更多後，困難大到能影響生活，挑戰人性極限後，只有信任的朋友不會背叛彼此。因為我知道，他不會叛我；他也知道，我不會叛他。其實，困難相對的是大成功，賺大錢，也只有信任的朋友才不會忘了彼此的努力。因為，我知道，他不會忘了我；他也知道，我不會忘了他。

### 沒有互信，千萬不要合夥

在這裡，我為何一直重覆用同樣“我知道他不會叛我”的句子，來描述互信，就是要提醒你，問問你自己的內心，你的合夥人，或是你將來可能的合夥人，有沒有讓你感受到這種強烈的相賴感，如果沒有，千萬不要合夥。我現在的合夥人，或甚至是好朋友，都要通過這個檢查。

### 沒有一段時間來磨，也不要相信這種互信感

如果你有感受到這種信賴感，那我還要問你，你認識他多久時間了？雖然說每一個人建立互信的標準不一樣，但是人的事情，還是要[靠時間來磨](#)，短暫的時間裡，人會假裝和隱藏，你也會因興奮忘了一些判斷力，或是不能共患難，或是不能共享樂，或是根本想騙你，說不準的。但是時鐘是一個最棒的照妖鏡，時間一久，真實的面貌會出現，信任感才會慢慢建立起來，二年、四年不長，五年、十年也



有可能。四年的大學同學，二年的研究所同學，五年的同事，十年的好朋友，都是你合夥的候選人。

我聽過有人說，找不到合夥人，就到 **FB** 上大聲宣傳啊，或到什麼創業 **Party** 去認識其他創業熱血志士，志同道合就一起創業吧。同志們，人的事情有這麼簡單嗎？創業合夥很可能會像結婚一樣，是一輩子的事，只靠一些熱血談心，就可以找到這個人嗎？這樣做也許真得有些人運氣好碰到好人，不過大部分的人，日後也只能把這段故事，當做負面的成長教材了。

**HP** 的 **Bill Hewlett** 和 **Dave Packard**，**Yahoo** 的 **David Filo** 和 **Jerry Yang**，**Google** 的 **Sergey Brin** 和 **Larry Page**，是大學研究所同學。**Bill Gates** 和 **Paul Allen** 是高中同學，**Cisco** 的創辦人是夫妻，**Steve Jobs** 和 **Steve Wozniak** 是短暫同事，認識六年後才一起合夥成立 **Apple**。我朋友的公司是兄弟檔，很成功。

不過，**Amazon** 的 **Jeff Bezos**，**Dell** 的 **Michael Dell**，也是沒有合夥人啊，公司一樣很成功。沒有互信，就不要合夥，而沒有合夥人，根本沒什麼，不要勉強，更不要為了合夥而合夥。

### 不要為了合夥而合夥

有一次一個大學生為了創業是否要合夥而苦惱來問我，我問他找合夥人真正的想法，他說他認為要合夥，生意才會做大，還要給合夥人 **40%** 的技術股權，才會把公司當成他自己的來經營，一起做大。但接著又說其實這個創業生意是家族事業，**know-how** 和關係都在自己身上，合夥人也是學生，連全職都做不到。實際上他需要的是 **Sales** 和經銷商，於是我建議他可以考慮不要合夥，但利用分成及代理制度來擴大生意。合夥人是共同經營者，如果可以讓公司成功的東西都在自己手上，就不需要合夥。我不知道他後來有沒有堅持合夥，不過在我的定義裡，這就是標準的為了合夥而合夥，合夥生意不見得會比較大。

我在第一次創業時，也犯了類似而且更經典的錯誤，我一開始找了幾個我最熟的好朋友好兄弟討論創業，但他們最後都因故不能和我一起回台灣創業。但我自己自認創業勢在必行，也準備好了，於是退而求其次，我找了一個同事的朋友，後來也變成朋友，我很欣賞他的個性和技術能力，認識了一陣子了所以算熟，但沒有共事過；又找了一個同事，其實他的負面評語很多，也和我不同組，算熟也不算很熟，不過畢竟是美商大公司，一流名校畢業，人有一定水準，我也認為我是管理老鳥，一定管的住的。這二位欣然接受我的邀約，第一位還專程從美國回台灣和我一起打拼，所以我自認的創業合夥 **Fellowship** 就此興奮地開始了，不過，這也是一連串錯誤的第一步開始。

### 錯誤一，合夥人雖然熟，但沒有熟到有足夠的信賴感，也沒有共事過

這個錯誤首先是我們誤判了團隊的技術能力，其實第一位合夥人技術好到是屬於 Hacker 級的高手，所以他是 CTO，但他會 Hack，卻不是 Coder，比較像是高端系統管理員，但不是 Programmer，因為沒有共事過，合夥前我並不了解這點(不過當然也要怪我創業前熱血充腦，沒做足夠的 DD)。我自己雖是 Programmer 出身，但做管理和 Business 多年，架構設計還行，但程式技術早生鏽了，而且我在分工上是 CEO。

另一位同事合夥人更絕，他是設定為 COO 或 VP of sales&marketing。他比我早 Quit，等我 Quit 後正式組公司後，他和我說，他因為答應其他朋友，所以要先去另一家公司，幾個月後才能正式加入我們的新創公司，剛開始就 Part-time 做。我聽到時有一點不知所措，不過後來想說就等幾個月應該還 OK 吧，就這樣開始了。(不過這個人最後連一天全職都沒來，從 Day1 就在騙我，後面再說)

*學習一，找不到好的合夥人就不要合夥，不要退而求其次。*

### 錯誤二，創業團隊裡有人是 Part-time 的

創業是沒有 Part-time 的，唯一可以 Part-time 的例外理由是，合夥人目前全職的工作是新創事業必要的成功要素，其它都不行。創業是要有破釜沉舟的決心的，怎麼可能兼職做。

糟糕的是，我沒看出來其實他 part-time 的真正理由，是低價入股，取得大量股權，再行觀望之實，勢頭好再加入，態勢不對就拖，反正錢不多，分明是用早期投資人的心態入市，而我們還呆呆的等他加入團隊，一起打拼。

更糟糕的是，我們在分配股權時，CTO 和 COO 是一樣多的，我們也沒簽什麼股票回收合約，沒有加入團隊的，中途早下車的，這些便宜股票都是帶著走。所以好了，有一個 CTO 每日辛苦創業打拼，領一點點的薪水，而另一個 COO 什麼也不做，領別人的高薪，偶爾來公司打嘴砲一下，股票還一樣多。日子久了，聖人也會受不了的，因為太不公平了。

*學習二之一，創業團隊沒有兼職，這點不能妥協。*

*學習二之二，正直人品(Integrity) 比什麼能力或名校更重要。*

*學習二之三，不要和投資人合夥，尤其是早期創投。*

### 錯誤三，製造不公平的狀態，又處理不好

這個不公平的現象，日積月累，終於爆發了。CEO 是 A，另二人是 B 和 C，B 不爽 C，B 向 A 抱怨，C 也和 A 抱怨，A 夾在中間，試圖調解，希望大家以大局為重，但實際上問題沒解決，C 還是不來，股票也不放，B 越來越不爽，最後怪 A 偏心，沒能力，對 A 也不爽。C 也怪 A 沒有把期望值和團隊說清楚，A 還摸摸鼻子認了。

我就是 A，這個笨蛋 CEO，本來想居中協調，想來個兩全其美，不過，人的事情，尤其股票是錢的事，那有這麼容易解，人的互信一失，很難再建回來，於是我公親變事主，一個人怨我，一個人騙我，倒楣的都是做頭的。最後結局是兩敗俱傷，怨我的人離開了團隊，騙我的也永遠沒有加入團隊，不過都帶走了大量的股權，有人還要我用十倍的價格買回，比黑道還狠，不過我沒買。

學習三之一，處理股票和錢的事，要事前規畫好，建立一個符合人性的制度，否則股票發出去後，是收不回來的。

學習三之二，做中間人協調，浪費時間，對創業也沒幫助。早點把話說清楚，問題能解決就解決，不能解決就斷，不要猶豫。

學習三之三，不公平是表面原因，錢才是真格的。一句話，人為錢可以變野獸，騙，算什麼。

### 錯誤四，以為合夥人是不用錢的員工

看完前面三個錯誤，你可能會以為我們只有三個合夥人，其實不是，後來在創業前又找了兩個人，總共五個合夥人。一字排開，不是名校畢業，就是美國知名大公司出身，相當唬人，很有面子。當然你也讀了我前面的建議，知道這又是一個創業團隊安排的大錯誤，自然也要 Pay 的。

找後面兩個合夥人時，其實都不是我的意思，CTO 和那個 part-time 的 COO 各找了一個，我一開始並不同意，尤其其中一人，本來已經答應了他的同學加入公司(as 員工)，又要加入我們團隊(as 創辦人)，我直覺地覺得怪怪的，不過我並未堅持，主要是想說如果要用正常薪水請一個美國大公司出身的工程師，可能要天價，如果變成合夥人，就可以不用付薪水，或少少薪水就好了，想來也蠻 OK 的。

不過，長輩說，不要錢的最貴，真得沒說錯。有人適合當領薪上班族，你硬把他拉來創業，不只心態沒準備好，財務也沒準備好，果然不到一年就找個理由，東西做一半就落跑，股票也要我雙倍買回，一樣，沒買。

學習四之一，合夥人不等於免費員工，股權比錢貴多了。

學習四之二，沒有準備好，或是不適合創業的人，請來做員工就好，合夥只會害了雙方。

學習四之三，幹麼要五個人的創業團隊，面子重要還是裡子重要？

## 錯誤五，總覺得自己有什麼不足，需要合夥人來補強

創業找合夥人，的確是為了補足創業者本身能力或條件的不足，而期望達到一加一大於二的效果。不過你真得知道自己的不足在哪裡嗎？例如我覺得自己技術能力退步，於是找了一個 CTO 來補強；覺得我商業判斷，公司開立，投資創業經驗不足，找了一個頂尖商學院畢業的 Sales 同事做 COO。結果呢？我這個公司在創業四年多後高價賣出，所有創辦人都獲利出場。但是其實其它三個創辦人都在一年左右後拍拍屁股離開公司，後面三、四年完全未參與，技術也是在後期新進員工完成的，前面一年的東西大致都丟了，產品設計，商業規劃，募資，併購談判，後期都是我一個人加上公司管理幹部硬著頭皮，流血流汗完成的，和其它合夥創辦人一點關係也沒有。

就算是公司初期，商業機會構想，市場調查，第一版到最後一版的 BP 都是我自已寫的，公司創立，找尋團隊，除 FF 外，資金也大多是我張羅的，技術不足，找法人找技轉合作，都是我的關係。其實，我當然有很多不足，但我沒有看到任何一項造成公司最後成功的原因，是因為我找的合夥人，補助我的不足而造成的。總的來看，我這第一場創業，合夥不只失敗，而且完全沒有必要。

學習五之一，不要因為你自己覺得有不足，就認為合夥人可以幫忙，解決問題的態度最重要。

學習五之二，不要以為別人的關係比較好，硬著頭皮做，比嘴巴會說有用多了。

學習五之三，能力和技術補強都不是合夥的原因，好的員工可能比合夥人更有用。有互信，個性上的互補，才是好合夥人。

## 合夥要加分，合夥不會加分就不要合夥

事過境遷，我這些第一次創業夥伴們，除了一位外，其他人都不連絡了，朋友變成陌路人，是心中永遠的痛，不過，人因為錯誤和失敗而成長，也因為壞事可以看到人性壞的一面，其實收獲最大的還是我自己。

現在我的合夥人，都是鐵的兄弟，我永遠不會叛他，他也永遠不會叛我。我們各有專長，互相支持，最重要的，都是經歷過同樣創業轉大人的過程，其它合夥的要件，也就相對不重要了。

Well, 創業一定要合夥嗎？就留給你自己判斷了。

### 3.11 股權設計的陷阱

以前的新創公司，一開始沒錢，主要會考慮和銀行借錢，再來才會考慮把公司的所有權，也就是股票，拿來換錢。和銀行借錢的好處是銀行只要賺利息，不要所有權，壞處是如果公司倒了，股票沒了價值，投資人的錢不用還，可是銀行的錢還是要還，還不出來就叫討債公司逼人跳樓。不過現在不知道是新創公司向銀行借錢太難了（well，這點對有些有門路的人並不適用），還是創業家不想跳樓，總之新創公司向銀行借錢來開的並不多，主要是用股票來增資為主。

所以股票架構的設計，說起來真的很簡單，就是把公司所有權，換錢給投資人。總共幾股，一股多少錢，投資人認為有價值，他就買，不然就拉倒。如此而已。可是沒錯，因為又扯到錢，所以變複雜了。不過你只要把人性放在設計裡，這個陷阱也可以成為助力。

對創業家來說，你也要有一個正確的心態。今天如果你有錢，獨資開一個雜貨店，將來大發特發，開了一百家連鎖店，也沒有人會來和你分錢，店都是你的。可是今天就因為你不够錢，才會要請投資人幫忙。投資人冒著錢可能被你胡亂花用，甚至血本無歸的風險，來幫助你，佔點便宜本來就是理所當然。只是要小心不要碰到太厲害的投資人，被吃乾抹淨而已。

股權設計主要有二種不同的方式，一種是台式，一種是非台式（或稱美式）。奇怪吧？

#### 台灣每股十元面值式 -

在台灣註冊登記的股份有限公司，幾乎都用台式股票設計。基本上就是以每股十元面值，賣給投資人。如果未來公司發展良好，下一次募資就可溢價賣，例如一股十五元。當然也有發展不好的，低於面值求售也有可能。這種方式相對很簡單，也很單純。因為剛開始所有股東的購買成本大致相同，所以很公平。這種設計的大缺點是，就是無論創業者的點子再好，而且放棄一切，承擔極大風險的投入創業，但通常還是要自己掏錢買股票，而且沒折扣。不過一般可以設計一些不用成本的技術股，用來獎勵及分派給創業團隊及未來有貢獻員工。技術股一般最多佔全部股票的二至三成，太多的話除非投資人抱著錢來投你，否則別想過投資人這關。

台式可以說是對投資人較有利的設計方式，對創業家尤其是學生較為不利。創業家不眠不休辛苦了好多年，不管是上市或被併購，鳳毛麟角般的幸運成功。但多次股權稀釋後，到了後來，個人占股比例常常是極低的，很難像國外公司創辦人動輒 5%, 10% 的占股比例。其實我覺得這個方式是很不好的，創業家辛苦沒有收穫，往往就會失去動力，所以在台灣成功的創業公司，創業家能永續經營的，像 Oracle 的 Larry Ellison, Microsoft 的 Bill Gates, Amazon 的 Jeff Bezos, Dell 的 Michael Dell，往往不多。而且也會導致發生一些比較不好的例子，例如新創企業主在公司成功上市後，就開始分割公司，做成一間一間的子公司，分割上市，好處是在這些新公司，因為股份還未稀釋，個人持股比例可以提高，創業家可以從中拿回理應該得的部分。但是如果持股是由母公司圖利子公司而得，甚至子公司是由創辦人私人公司而併入母公司而得，那可能會違反法律而被告的。

但是台式的簡單，公平。通常老鳥投資人一看資本額，獲利率，就可以推估每股淨利，和上市後的股價會落在多少的範圍。對投資人風險較低，也是不錯的選擇。

## 美式股票設計 -

現在的新創公司，尤其是 Internet / apps 的公司，因為考慮未來上市的地點不確定，以及為了規避相關法令。多會選擇在英屬維京群島(BVI)，或開曼群島(Cayman)，登記成立公司，然後在台灣成立沒有股票的分公司，或只有一股的子公司。要注意的是，早期登記在這些地方的公司還有想要避稅或逃稅的心理，現在因為太多人這樣做了，反而變成各國的查稅重點區域，難保沒有一天，你的 Business 明明和美國沒關係，結果 IRS 來查你稅，也不是不可能的。

既然登記在外國，自然不必就十元面值的設計。只要符合公司法(那一國的呢?)，你要一股一毛也可以，一股一百元也可以，只要董事會通過或有些需要股東會通過就可以了，投資人買單，就搞定了。很靈活，創業家可以用極低價格擁有大量股票，享有遠超過二至三成技術股的公司控制權百分比。如果公司一飛沖天，創業家擁有大量股權轉換成現金，很爽吧。

可是投資人又不是笨蛋，那有這麼容易。其實台式是股票設計是基本版，普通聰明的創業家和最聰明的投資人在一起也不會彼此相差太大，遊戲規則簡單，上下十元一點點而已。美式則是超級進階版，遊戲規則自由度高，普通聰明和最聰明的人就會差很大了。舉例來說，公司初期有人用一百萬元買了公司 20% 的股權，結果一年後公司要增資了，需要三千萬。就算公司願意拿 50% 股權來換這三千萬，也代表了原來的一百萬現在價值六百萬。是原來價值的六倍。除非你的公司現在是氣勢如虹，上市已經聽牌了。那投資人捧著錢來找你，一百倍也摸摸鼻子認了。否則一年股價漲六倍，新的投資人是容易買單的。

技術上來說，如果投資人真得買單了，這個公司的 **post money** 就是六千萬。**pre money** 價值是三千萬，比增資前資本額五百萬，漲了六倍。投資人很聰明的，他還有很多武器來保護他的投資，例如在 **term sheet** 裡加上 **Liquidation Preferences, Preferred Stock** 一大堆花招，這些我們在募資的章節再談。

如果投資人不買單，可是公司需要錢啊？這也不是不可修補的。於是就要玩減資再增資的遊戲，就是要先 **reverse split**，再增資。不過你有沒有辦法說服超過 **51%** 的現有股東，包含創業團隊，同意手上一萬股變一仟股，縮水十分之一，然後用 **1.5** 倍的溢價發行新股，讓新的投資人買單。當然這是考驗人性的時候了，如果初期投資人包含創業團隊，就有心用低價佈局的人，不願意配合。更糟的事，如果有不小心簽了反稀釋 (**Anti-Dilution**) 條款的投資人，要把他的股票排除在外。中間都需要創業家不停的溝通，還要小心中計。如果遇到那種顧全大局的創業家，最後也許會犧牲自己的股權，來完成增資，反而讓不願配合的算計人獲利，真得很難。

不過這種作法，也可以是創業家用來清除異己，洗牌的方法。不知道你有沒有看電影社群網路 (**Social Network**)，是講 **Facebook** 創業的故事。**Mark** 為什麼可以給他在哈佛的創業夥伴 (忘了名字) **39%** 公司的股票後，然後把他洗掉，靠的就是這招。先確定 **51%** 的股東同意公司改組，然後立刻將目前的股票縮到非常小，例如千分之一或萬分之一，然後再作新股，分還給那 **51%** 的人和新加入的股東，有 **39%** 跟本沒用，公司重組後就剩一點點了 (當然這一點點今天也值數十億美金)。這種作法原則上是合法的，但不甘心的投資人一定會告上法院的。

美式雖然靈活，但適合進階版創業家。看到這裡覺得頭很昏的人，除非你有一個真的靠的住的投資老手朋友幫忙，否則還是乖乖的用台式吧。其實股票設計也是取得供需中間平衡的一個過程，創業家實力越強，投資人越會讓步，如果沒什麼籌碼，少拿一點股票也就認了吧。

不管用台式還是美式，股權設計一定要親力親為。把大家討論後的股票設計和沒有利害關係創業老手朋友或長輩請教，多問幾個人以防有疏漏。千萬不要因為怕麻煩交給某一個人去負責，如果此人有私心，你又沒查覺，那就完了。很多東西包含產品定位都是可以邊創業邊改，可是股票一旦發出去了，白紙黑字不能說改就改。人性是貪婪的，到手的肉要吐出來是非常難的，所以這件事請千萬千萬千萬要小心設計。之後還會陸續有章節說明如何設計一個符合人性的制度，包含股票制度和 **option pool**。

最後還有一些建議：



- 1, 初期股數不要多。雖說其實股數沒什麼意義，百分比比較有用。不過設計太多給人不適當的想像空間，不如設小一點。
- 2, 股票賣給親友 ( **Friend & Family (&Fool ?)** ) 的價錢最好是相同於創業者的價錢，因為親友是最挺你的，投你時一般細節都不看。你還要收他們 **Premium**，不覺得不好嗎？我在這邊中了一大計，也怪自己沒想清楚。因為既得利益者肉已經吃下去了，最後搞得對我的一些朋友不好意思，很後悔但無法修補。
- 3, 題目強用美式，想降低風險用台式。實力強用美式，沒經驗台式較不易被騙。

### 3.12 建立一個符合人性的制度

上一章說明股權架構的陷阱，以及要注意的事情。股票設計似乎看起來是創業團隊和投資人的角力遊戲，其實這只是一個部分，股票設計最重要的是激勵，給人奮鬥的目標。創業家為什麼要創業，不乖乖待在大公司領薪水。員工為什麼捨大公司，來新創小公司打拼。為的是一個更美好的未來，而這個美好的願景，主要是基於公司成功後財務自主自由的豐厚獎勵。所以股票設計，太重要了。

人性是什麼呢？我認為，人類數千年來的歷史，繁榮，衰退，進步一些，又退步一點。歷代朝代也好，帝國也好，共和國也行，殖民，宗教，侵略，戰爭，革命。用不同型式，在不同年代，國家，不斷的重複發生，主因就是人性。大部分的人都是試圖向善，但基本上無法抗拒誘惑。大部分的人都是貪婪的，而且不出名與利。人和狗有部份也很像，自己碗裡不給別人搶，眼睛卻看著別隻狗碗裡的東西。大部份的人是懶惰的，如果事情做完了，錢也拿到了，接下來的時間肯定用混的。大部份的人都是趨利避害，說好話不說壞話。我這樣講得好像我自己不是這些大部分的人，錯，我也一樣。本書一直強調要對自己誠實，所以，對，你也一樣。

那怎樣辨呢？好像人性醜陋，世界應該滅亡一樣。更錯，其實人類數千年來一直在進步，技術，文明，工藝，文化，都比我們的祖宗進步了不知多少。主因是如果大家遵循一些原則，例如法律，處罰人性壞的地方，鼓勵善的地方，人類就會像小河順流至大海一樣，進步向前。

這個想法似乎不是很民主，有點從上帝的角度看事情。沒錯，公司不是民主的，員工某方面也把老闆當成上帝。所以製作一個符合人性的制度，就像訂一個公司的法律系統，而且這件事隨著每個國家文明度的不同而差很大。有些人現在可能覺我要講的是”公司治理”，No No No No，我沒這麼厲害，公司治理是彼得杜拉克等級的人才能說的，我只是在說一個”符合人性的制度”。就是；

只要有努力，成果，績效，就有糖果，否則就沒有。

就這麼簡單。說的容易做的難。

這個糖果，就是獎勵(Rewards)，現金(Cash)也行，但對新創公司而言，就是股票(Shares)，選擇權(Options)，購買權(Warrants) 都可以。這個原則，不是只是對員工，創業團隊成員，投資人，董監事，顧問，外包商，都成立。

舉例來說，創業團隊其中某一人股票，總數應該是十萬股，但剛開始只發例如說二萬股，其他八萬股分年分次由執行長認定對公司貢獻度多寡發放，績效不好可以不發，貢獻度高的可以從別人身上拿來發更多。如果中途離職，沒收所有未發放的部分。執行長的貢獻度可以由董事會認定。如果執行長兼董事長，可以由大股東來認定。總之，股票(尤其是技術股)要 **Earn** 來的，而不是剛開始就分好的。如果做的好與不好都拿一樣的，那個公務員有什麼兩樣。公務員心態，一樣會發生在新創團隊中。

不過這裡有一個小麻煩是，這些尚未發的股票在美國是可以放在公司名下，在台灣必須放在某人如執行長名下，然後當成 **Pool** 來使用，不過如果你擔心有風險，也有稅的考量，也可以設計成 **Option Pool**，請詢問律師意見。總之，千萬不可以一次發出去，如果合夥人出狀況，又沒有簽股票收回合約，一定拿不回來的。

又舉例說，你外包一個工作出去，你是要驗收完可用才付錢，還是按月付錢？當然是驗收完。如果按月付，最後一個月肯定不用付，因為永遠做不完。你給顧問薪水，是每個月固定金額，還是完成了什麼事才給？如果是每月固定金額，又沒規定一個月來幾天，顧問肯定久久才來一次。如果是要完成什麼事，獎勵誘因又夠，他天天免費給你來上班。

投資也一樣，因為投資人被騙怕了，所以現在常常在 **Term Sheet** 裡，加上例如：

“總投資金額九千萬，換公司九百萬股，等於 **30%** 股權。第一筆款三千萬於簽約後到位，第二筆款三千萬於創業團隊達成年業績三億後到位，第三筆款三千萬於創業團隊達成年業績六億後到位。”

投資人也是要卡著績效才給錢的，這個條件十分合理。不過針對這個例子，創業團隊也要加上但書，例如：

“股票數量及董事會席次會根據實際到達現金比例實施發放，第二筆款和第三筆款所兌換股數，得根據當時公司股票市價調整，最後佔比可能不到 **30%**”

你看這但書多麼勾心鬥角，可是如果創業家真的呆呆的簽了這個沒有但書的 **Term Sheet**，投資人等於投三千萬拿了九千萬元的效益，當新創公司到達三億業績目標後，股價應該不只十元了，可是這個投資人等於鎖定了十元價格，可以慢慢觀望再撥款。但是如果有這但書，這個投資人一定急的撥款，好得到較低的股價。甚至應該會積極輔導新創公司，讓它早點到達業績目標。同樣的，創業團隊也會為了要盡早拿到現金，很努力的去達成業績目標。這個就是蛇鶴雙形，打得漂亮，兩邊贏的都有面子也有裡子。

了解嗎? 這叫”一個符合人性的制度”，強迫大家往正面的方向走，對公司最有利。

我現在處理任何契約都保持這種精神，外包契約的總金額，我一定會分一半，一半做完給。另一半根據結果績效給，如果超乎預期，甚至給更多。這樣才能讓外包商努力把工作做到好，而不是只是做完。

另外，這個”符合人性的制度”，是建立在白紙黑字的基礎之上。決策過程可以不透明，但一但說出就一定要執行。尤其對公司內部，一定要貫徹；

**功必賞，過必罰，言出必行，以身作則。**

否則一下子就信用破產，公司團隊也有可能分崩離析了。但是如果公司好的人才被鼓勵，壞的人才被淘汰，這個公司要不成功也難。

建立一個符合人性的制度，它的遊戲規則必須事前先想清楚。這也是我為什麼把這章放在”創業前的準備”而不是”創業時的管理”來說。醜話先說在前面，是為了要避免未來的問題。我以前常犯的錯誤，就是為了面子或友誼，事前想了很多”如果這樣，如果那樣(What if)的話”，但是就是想到了也沒說，因為怕傷感情。如果你認可前面我說人性醜陋的說法，所有你可以想像最壞的情境，扯到了名與利，都有可能發生。現在跟你麻吉麻吉的夥伴、朋友，將來為了小事，對簿公堂，都有可能發生。這是我的切膚之痛，教了無數學費和痛苦經驗學來的，希望你留意。

### 3.13 背叛一定會發生，建立制度，如何縮小損失

這章延續著”建立一個符合人性的制度”，但主要是針對公司內部，包含創業團隊和員工的問題，也可以運用在客戶管理上。這也是在創業前要設計好的東西。一般我們說帶人要帶心，對創業夥伴更是這樣，大家做人做事最好是用真心，不要騙來騙去，是很無聊的事情。可是，可是，為什麼真心對你，還要背叛我？

**用真心待人，但請接受這種事一定會發生的事實。**

我想這就是人性。前章說大部分的人都是禁不起的誘惑，尤其是金錢的誘惑。我想這是真的。我也喜歡無私互相信賴的感覺，但實際扯到名與利後，這種感覺是非常不真實的。我現在經過無數次的背叛經驗後，變的很多疑，基本對事情都是先懷疑，定下了一個滿意的”符合人性”的遊戲規則後，我才會稍稍放鬆，但還是隨時隨地擔心有什麼疏漏之處，被人趁隙鑽了進來。我覺得 **Andrew Grove** 說的 **“Only the Paranoid Survive”**，很討厭，但很真實。

其實關於這點，我個人還是蠻介意的，因為我到今天，也不習慣這種思考模式。這也是我在創業過程中，最不喜歡的東西之一。我到現在還是懷著一顆赤子之心，一輩子不曾害過人。我每天睡覺都是眼睛一閉就睡著，一點虧心事也沒做過，根本沒在怕。可是因為要作一個領導者，要守護公司，保護股東權利，一定要強迫自己變成如此多疑之人，擔心這個，懷疑那個的，真的很討厭。可是也沒辦法，因為背叛一定會發生，只是對公司的傷害大小而已，所以要做成功的創業家領導人，請和我一樣習慣這種討厭之事吧。

**首先，醜話先說在前面：**

先講保密協議書或是業務機密協議書，基本上這是要保護公司機密的契約。還有競業條款，是保護公司讓員工不被競爭對手挖角的的員工契約，通常規定員工離職後，一般二年內，不得加入和本公司業務或產品有衝突的公司，比較有趣的是，一般公司都只規定不得和”現在”正在經營的產品或服務競爭，我曾服務過的美國軟體公司卻另行規定，不得和其”未來有可能開發”之產品競爭。從勞方角度來看，這真是很過份，可是如果你不喜歡可以不簽啊，就不要加入這家公司就好了嗎。

其實我想只要有上過班或是打過工的人，應該都簽過吧，而且一定是上班第一天閉著眼睛就簽下去的。那些離職還要你簽的競業條款文件，一定是人事部門在你進公司時忘了簽，或是公司別有用意，你大可不要簽。但是當你變成老闆時，記得幹一樣的事，所有員工包含創業團隊，顧問，和你自己，除了投資方董事會成員，因為投資題目會有重複，而且這種等級的人也不是小小合約就可以防的，競業條款可以考慮不簽以外，人人在上班第一天都要簽。條款內容可以自己去看 **Google** 適合你們公司的內容，每個地區的勞基法也有所不同，注意和你懂法律的朋友討論一下。

另外要注意的事，一個沒有罰則的合約，我都認為是半套，如果可以加上例如“一旦証實因洩密造成公司損失，將具體求償公司損失一百倍的賠償金。”會比較完整。

所以某員工用 **Email** 把一段 **source code** 傳給別家公司，他的代價可能是比如這段 **source code** 重寫要五十萬，乘 **100** 倍就是五千萬。如果有業務損失再乘 **100** 倍。員工在犯罪前就會先想一想犯罪成本有多少。這也是一個“符合人性制度”的範例。和客戶和合作夥伴的 **NDA**，也可以比照辦理。當然和員工簽定條款，都要考慮當地勞資法律，我對台灣的勞基法也有一點點研究，有機會再談。

以創業家經營者的角度來看，為了保護公司利益，對員工的防心是必要的。當然大家一起努力奮鬥，然後一起分享快樂的果實，最好了。但是天有不測風雲，人有旦夕禍福，沒人說的準，一但發生爭議，理還是要爭的，而且站在有証據的一方。我研究所畢業剛去 **Oracle** 上班後，覺得這公司好好笑，諾大的園區，大門沒門禁，樓下沒警衛，上下班出門不刷卡，真爽。後來做上了主管才知道，原來這一切都是假像，公司裡到處都是隱藏式攝影機，所有員工的電腦都有 **log**，**Email** 都記錄，電話都錄音，就像電影“楚門的世界”，或“全民公敵”，**Big Brother is watching**。誇張吧。不過沒錯的，你也要這樣做。

### 記錄所有公司員工的 **Log**。

創業家在拿到第一筆資金，準備租辦公室招聘員工前，請先做好隱藏式攝影機的規劃，我以前有一間辦公室就是沒有這個，結果好多東西像電腦螢幕陸續被偷掉，也不知道是內賊還是小偷，結果有一陣子我看員工個個像賊，只有懷疑又無証據，真不好。還有如果自己懂網管，請設計一個 **Proxy** 伺服器，所有對內對外的網路都經過它。現在硬碟很便宜，請把每天所有的 **Traffic** 都記錄下來，另外如果可以用 **IP** 電話，請買有側錄功能的，錄在伺服器裡備用。如果自己不會，請花一點錢找專人設計。這件事情，只能和真正核心的創業夥伴知道，員工絕對不能知道。

當然如果是合夥人背叛你，例如我的公司 Email 帳號，曾被我自己的創業夥伴 Hack 進去偷資料，我握有證據，他也沒轍了。

在做 IT 系統規劃時，你也可以考慮將不同部門的人，網路作分隔，例如設計和製造部，只能透過中心主機傳資料，也是可以考慮的。不過現代工程師個個都很厲害，這種方法能不能防的住也不知道。

### **創業團隊要能夠站在同一陣線:**

創業家也要有一個認知，小公司資源不足，你又很忙，不可能面面顧到。你的創業夥伴一定要能幫你照顧一些你不能說明的地方。為什麼我要這麼說呢？其實大部分的上班族表面聽話，但都愛報怨，嚼舌根，最喜歡背後罵的人就是總經理執行長之類的，這是總經理的原罪，不管公司大小都一樣。一般創業團隊總有一個人做頭做總經理，另外的團隊成員會較接近員工，遇到員工報怨時，適時開導一下，問題就不會轉嚴重了。如果團隊成員不能同心一意，甚至還和員工一鼻子出氣，久而久之，如果問題不處理，背叛的戲碼就有可能會出現了。

### **了解問題本身，在問題變大前解決它:**

在問題發生前，不可能沒有徵兆的。創業剛開始蜜月期時，也許在第一年內，基本上大家都在興奮期裡，有問題時通常會說出來，而且一般不太會計較，溝通一下就過了。可是如果你真當沒事，不去了解真正原因，試圖解決。當蜜月期結束，或有挫折降臨時，就會爆發出來了，而且一旦爆發，新創公司，資源不足外加經驗不足，常常搞的很難看。如果導致創業團隊崩散，公司就會有危險了。

所以當你的雷達接受到不良訊號，如果是未知的問題，一定要花時間了解，溝通並解決它。這個部分我想一般創業家應該都懂的。不過，常常遇到的是不能解決的問題，例如明明公司現金不足了，團隊成員自己還要求加薪，當然也許是因為他家中經濟問題，但這是不對的，不能答應。如果不能滿足需求，也要充分溝通，說明清楚。不處理的結果就會是水庫潰堤，一發不可收拾。

### **是誰背叛誰呢?**

不管你做了多少準備，該發生的還是會發生，出現的方式也許和你想的不一樣。也許你現在就在一個圈套中而不自知，也是有可能的。無論如何，雙方一旦撕破臉，誰都會說對方錯，甚至認為你，才是背叛公司之人。也許你有苦說不出，或是別有隱情。不管怎樣，誰對誰錯，我認為只要是還願意留下來為公司打拼的人就是對的；若不是因為詭計被拆穿，而是負氣離開也好，受委屈也罷，放棄公司

的，都是背叛者。因為真正被背叛的是支持公司的股東和支持你的朋友們，不是你自己。所以，創業，很難，真的有道理。

朋友要用時間來考驗，用患難來見真情。在你最壞的時候，真正的朋友不會背叛你的。兄弟間的真正義氣，不是用錢可以動搖的。

*You can count on me like 1 2 3*

*I'll be there*

*And I know when I need it I can count on you like 4 3 2*

*And you'll be there*

*Cause that's what friends are supposed to do, oh yeah*

- *Bruno Mars*



### 3.14 成功的陷阱 - 新創公司失敗的通常原因

在還沒開始你建立你的公司之前，請先踩一下煞車，靜下心來，吐一口氣，誠實的面對自己，說一說自己心中真正的想法。以下有幾個問答題，也許可以幫助你思考一下：

問：為什麼我要做這個事？

答：\_\_\_\_\_

問：為什麼要現在做？

答：\_\_\_\_\_

問：這個機會到底有多大？

答：\_\_\_\_\_

問：客戶到底要什麼？我真得清楚嗎？

答：\_\_\_\_\_

問：這些創業合夥人真的是你要的嗎？

答：\_\_\_\_\_

問：我要如何賺錢？

答：\_\_\_\_\_

問：我比其他人到底強在那裡？為什麼是我？

答：\_\_\_\_\_

這些題目沒有標準答案，不過我怕你在經過前面 3 到 6 個月的創業準備期中，包含找團隊、設定題目和市場、撰寫商業計畫書，可能把錢都準備好了，但迷失在創業興奮又轟沖腦的過程裡。創業是嚴肅的，我們工程師創業家絕對不是賭徒，對風險的容忍度雖高，但一定盡可能預先去控制，放棄高薪，為了理想而投入創業，準備日以繼夜的工作，給它拼了。這麼努力，如果為了一些小小的不留意而失敗，是多麼另人氣餒。很多創業公司的失敗原因都有共通性，那麼你有沒有可能犯了下列的錯誤？請你就算是在創業中了，也麻須你留意，時時刻刻提醒自己。

## 創業失敗的原因

只做自己熟的產品，沒有在看客戶真得要的。  
解決客戶問題雖好，但是這種事情他們會付錢嗎？  
搞錯了市場和客戶，又不去開發潛在客戶。  
不去驗證市場上的重要假設條件，如市場規模大小預估。  
只看到現在的市場流行，沒有注意到市場長期變化的趨勢。  
太晚發現市場太小，完全沒有未來性。

創業夥伴沒有一起共事過，缺乏互信基礎。  
自己太過自信，固執，不會懷疑自己。  
不能專注 Focus，想要取悅每一個人，不會說 No。  
找錯投資人，被投資人綁架。

產品定價錯誤，不具競爭力。  
不知道真正競爭對手是誰。  
太早出頭，被大公司或黑白道消滅。

資源用盡，錢燒光了。  
從錯誤經驗中學習，但太晚來救公司。

個人創業動機理由不夠強烈。  
把自己的興趣當成是一門生意。

想透徹了？那麼，開始吧。你以為這書看一半了，功力大增了。放心吧，Party 才剛要開始。

### 3.15 創業動機

創業的動機裡，當然最常被用的口號就是‘追逐夢想’，不過想想看，追逐夢想也不見得要創業，找到一個好工作，不管是上班時或下班後，有夢最美，夢想的空間其實也很大。另外‘追求自由’也是一個常見的理由，主要不外於不喜歡被人管，喜歡自由發揮的空間。當然還有‘財務獨立、富足人生’，自己印股票印鈔票最棒了，不過這個理由應該是創業成功的結果，如果動機是這個，就像是手握著一張樂透彩卷，想著美好的未來，一樣的夢幻。當然，最好的是‘看到一個別人都沒看到，千載難逢的機會，不做一定後悔’的創業理由，不過，最好這是真的。

我大學時代擔任系代表，常常需要和別系的代表們交流，我一直覺得有某一個系代表，人長得很普通，甚至可以說是很瘦小、貌不驚人型的，雖然和大家相處愉快，但處處透漏著不知名的野心，和急迫的成功慾。在一次偶然的深談中，聽到他說，他家的牆壁，沿著水溝邊蓋起來的樣子，看看破爛的程度和速度，大概撐不過幾年就要倒了，所以他要快點畢業賺錢養家。我當時真是不了解他在說什麼，要趕快畢業還來做什麼系代，出去打工也可以賺一些錢啊，不過後來我了解了，是貧窮 **Drive** 了他的 **Ambition**，他的野心是源自人類求生的本能，比當時的我強大多了。

我在第一次自行創業前，是某大美商的大中國區高階主管，出門都習慣賓士車接送，上飛機前有貴賓室休息，晚上必住五星酒店，吃飯都在星級餐廳，上海灘的高檔餐廳大概被我吃過一輪不只，台北的高級日本料理更是小菜一碟，指使人做事就是動動嘴和寫寫 **Email**，到那裡都是有一群北大清華畢業的小囉囉們前呼後擁的，安排的服服貼貼，我只負責買單，不過錢不是問題，公司會出，我每個月報帳都可以報掉一部小汽車的錢，見客戶時，也因為我後面大公司的光環和我的頭銜，而倍受禮遇。

不過，當光環不見後，一切都不見了，吃飯變成吃小吃攤，出門要找最便宜的交通工具坐，五星酒店早已經忘了樣子，金卡變銀卡然後變普通卡然後被取消，沒有部下支使，最重要的是，客戶基本上不理我，別人嘴裡不說，背後根本瞧不起我，對投資人我就像哈巴狗一樣，就連普普的員工我都別忘了隨時要巴結一下，深怕稍微話說重了一點，就負氣離開，我講得話，常常輕如鴻毛，無人鳥我。這種我以前從未有的經驗和感受，也可以說是一種屈辱的感覺，在創業中期之後可以說是天天如影隨形，我每天想的都是以後，要如何給這些傢伙一些顏色看，其實這個壞念頭，也是我能夠撐下去到公司被成功收購的一個主要動力，貌似不服輸的概念。

話說宏碁公司的創辦人，我的偶像，施振榮先生，在 1976 年，32 歲時，離開前任公司，一個傳統台灣家族企業，榮泰電子前，也曾試圖挽救榮泰，我相信，他很努力，但是意見不被採納，在深深的無力感，退無可退的情況下，用僅僅的一點點錢，創立了宏碁公司，當然也是他看到了一個大趨勢的到來，覺得機會難得，不做可惜。但也可以說他是因為忍無可忍，半被強迫下的創業之旅。我也猜想，也許或多或少，也有爭一口氣的味道存在。臺灣好多家成功高科技公司的創辦人都是所謂的僑生，有來自香港、馬來西亞等地，僑生在台灣學校裡是被歧視的，至少不是主流，靠關係找工作不如本地生，可能也反而激勵他們創業必勝的決心也不一定。

Steve Jobs 的 Apple 復仇之旅，我想應該沒有人不知道的吧；但也許你不知道，Steve Jobs 和 Oracle 的 Larry Ellison 一樣，都是二流學校的中輟生，你真得覺他們在找工作時沒有被歧視和不順利，創業是他們自己選擇的路？Facebook 的 Mark Zuckerberg 在 Harvard 時的三個家世優渥的有錢學長，只是純粹的想要利用 Mark 的程式功力，外包一個工作給他，一點都不把他當成自己人，Mark 後來搶了他們 Facebook 的 Idea，當然主是因為利益，但說不定也是一種對階級意識的不滿和報復。中華民國的國父孫中山先生，推翻滿清政權，靠的不是美好的未來夢想，而是人民對清朝末年積弱腐敗的憤怒和不滿；中國共產黨的創立人毛澤東先生，靠的也是窮苦農民長期被有錢地主欺壓的怒火，而得到了天下。所以，美好的夢想未來永遠是抬面上創業的理由，而真正讓他們成功的，是這些人類本性的黑暗力量。

我看過一篇報導，說 iPhone 的使用者，在觸摸著他們心愛的手機時，腦波發出的頻率和撫摸他們的愛人是一樣的，也許是因為電話的那一頭有他們所愛的人；但有趣的是，在碰觸手機時，腦波所發出的頻率也和人類恐懼的腦波頻率一樣，大概是電話的那一頭也有他們害怕的人，或是他們害怕如果沒有 iPhone，他們也會失去了社交網路一樣。不過無論如何，愛和恐懼一起，造就了幾億只產品的銷售，很有趣的分析。

我從小就嫉惡如仇，創業時期遇到的壞人，對我加害的仇，我是一點也沒忘記，復仇的準備，也是默默的在做，總有一天，這些檯面上的惡人，勢利的商人，可惡的黑道，一定會 Pay 的。現在想想，我現在創業的動機，真得比較強，而第一次創業的動機，真是弱爆了。

所以，貧窮，困頓，無力感，被人瞧不起，憤怒，復仇，恨，不爽，欲望，恐懼，愛，這些人類本能的呼喚，比起追求夢想什麼的，有力多了。創業的動機，決定你創業是否能成功的第一步。

當然，看這篇較為感性的文章時，請還需配合本書，'[為什麼要創業](#)' 和 '[創業前的準備](#)' 等較理性的章節一同觀賞。市場，產品，團隊，資金，正確的執行力，還是主宰著創業成功的脈博，否則失之偏頗，創業還是大不易。

## 4. 創業時的管理-初期

## 4.1 辭職，斷根，保持與前公司良好關係

創業工作開始之前，請先離職目前的公司

這是創業我要教你的第一件事，**不要佔別人的便宜**。這件事情，我還被我的員工笑過，因為似乎有時候別人在佔我的便宜，我對這位員工說，對，我知道，可是這種沒有 **integrity** 的事情到我為止，而且你怎麼知道最後是誰贏。

前面講得創業前的準備，大約會花費你 **3 到 6 個月**的準備期，一般人可能可以一面保持目前工作，一面準備創業，這樣做只要你目前工作或學校上還行有餘力，在沒有違反公司商業道德(**Business Ethics**)的條件下，只是準備和計劃，還沒有實際執行，還是 **OK** 的，一般人也都會這麼做。不過，一旦決定開始做的這一點開始，到這裡為止，請必須立刻離職，就算是你行有餘力，但成立新公司，出任新公司幹部，**99%**違反目前公司的人事規章，而且也違反了我教你的第一件事，你在佔前公司的便宜。

而且這也讓前公司有一個把柄，隨時可以找你麻煩。何苦為了這麼一點點錢而冒險，何況想像如果將來是你的員工幹一樣的事，你不氣死才怪。我創業前比較傾向與人為善，事情能圓則圓；現在變得比較鷹派，如果有損害公司的利益，我一定不會善罷甘休。

這裡還有一種情況，就是你根本有意留在前公司，藉故延遲加入新創公司的時間，如果真是這樣，那麼請你不要再繼續讀這本書了，你應該繼續進行你其他的投資事業，但不要來騙這群單純有熱情的工程師了。當然也有不這麼壞的，純粹就是希望用現在的薪水過活，讓新創公司少發一份薪水，或甚至可以來養活新公司，降低風險。我當時剛創業時，的確有此想法，以我當時的外商公司一個人的薪水，算一算可能可以養一個好幾個人的團隊。不過好險沒這樣做，不只工作一定會被影響，創業也不能兼職，搞不好還被外商告。不過我真的有認識這樣做的創業家，只是沒看過成功的，別傻了，這樣最後一定是兩頭空。

**是否有違反競業條款**

除非是學校剛畢業，很多人的創業題目，都和目前的公司有關。但這並不是奇怪的事，前面所說的創業團隊的組成裡，如果有對這個題目熟的人，是會加分的。為什麼會對這個題目熟呢，當然是在前公司裡磨練了多年，知道這裡有機會。所以大部分的人，都或多或少佔了現在公司的便宜。即然如此，請不要傷害前公司，

失去你已經夠傷心的了，如果還搶前公司客戶，挖它的員工，和它競爭市場，你不是把前公司逼到牆角，掀牌又撕破臉嗎？你在競業條款上簽下來的白紙黑字，就會是你注定敗訴命運的根據了。

如果你在創業前就和 VC 接觸，這個 VC 很有可能是另一家公司的投資部門，有類似的狀況時，他們都會給你一些 Tips 小技巧，例如前半年或一年不要正式 On Board 新公司等等，如果 VC 聞到有大機會，甚至會找律師幫你安排法律保護傘。但是請你不要呆呆的都相信了，他們幫你是因為你的技能有助於新創公司成功，法律的風險比較起失敗的風險，從投資回報率來看是相對低的。但如果這個假設不成立了，或是前公司法律動作太大，影響投資風險，你就會看到大家閃的比快的，但是當事人的你卻是閃不掉的。

總之，做同樣業務，搶客戶，挖同事的角，這種帶槍投靠，或是帶槍自立為王的行為，除非前公司已經日暮西山，無力計較。要是我是前公司老板，我一定會殺雞儆猴，不會輕易放手。另外更不好的，我最後再講。

### 創業的第一步要站的穩

Steve Wozniak 擔任 HP 的工程師時，開發出來了世界第一台個人電腦，Steve 先去問了 HP 公司，確認 HP 無意願經營，才和 Steve Jobs 一起出去開了 Apple。這件事情前面已經拿來做案例說明，但是你有沒有想過，Wozniak 為什麼要把這段秘辛公開和大家說明，主要當然是彰顯 Wozniak 對於商業道德的重視，對老東家的尊重，但也有可能是一種宣示正當性的防火牆措施。Wozniak 的研究發明，雖然不見得與他在 HP 負責的工作有直接相關，但是也許是因為這些工作而激發發想到的，根據大部分公司的人事規章，所有員工在工作期間產出的智慧財產都是屬於公司，因此如果 Apple 當時一開始就和 HP 打對台，個人電腦市場又提早發酵，HP 是很有可能對此事向 Apple 求償，甚至宣稱對 Apple 電腦的擁有權，如果真是這樣，那 Apple 就沒搞頭了。

有人現在也許會認為我在說夢話，這件事又沒發生。好，給你一個真實案例，西元 2000 前後矽谷最大的華人商業糾紛案，也被美國人聲稱是矽谷史上最大的白領階級犯罪事件，就是 Avant! 和 Candence Design System 中間六年的法律訴訟。我當時人住矽谷，常常在廣播裡聽到相關報導，為什麼我們會關心呢？因為所有人都聽過 Avant!，這個公司非常有名，是當紅炸子雞。尤其是華人，因為 Avant! 的主要公司幹部包含 CEO 都有台灣背景，是當時華人公司少數打入美國主流社會而且股票上市的成功典範。但是當法院發覺 Avant! 的產品裡有一段程式碼和 Candence 的產品完全相同，連 Bug 都一樣，就判定 Avant! 敗訴，賠償超過美金



一億元的鉅額賠款，公司六位主要幹部，不是進監牢，就是賠大錢。公司這麼好，業績一年數億美金的公司，也草草賣給 Synopsys，結束風光的一生。

雖然我不是當事人，但是憑我工程師的直覺，我相信，這件事情一開始絕對不是商業間諜案。是的，Avant! 的創始員工來自 Candence，有人在 Avant! 一開始成立時，把也許是他自己在 Candence 寫的程式碼帶出來，也許更本就不是核心功能，而是一些支援的程式庫(Library)，也許此較起後來 Avant! 開發出來的數百千萬行的程式碼而言，數量非常少，但是，結果竟然那麼嚴重。這個案例真得值得創業家細細品味，產品開發的第一步也許為了搶快，便宜行事，後果竟然是一筆抹殺創業公司數年來所有的成就。這個第一步，如果不是穩穩的踩在地上，自己一步一腳印親手做出來的，就算剛開始沒人知道，但別忘了莫菲先生的定律，會出包的遲早會出麻煩的。

這個例子告訴我們千萬千萬不要把前公司的東西拿來新創公司用，把根斷掉，重新開始。

## To Be or Not To Be

現在有很多公司都用 Open Source 來修改完成自己的產品，這樣可以加速產品開發的時間，比偷用前公司的程式好多了，但是開放源碼不代表沒有著作權，除非開發者或組織註明可以這樣用，如果未經授權就擅自使用修改變成自己的東西，一樣有瑕疵。我以前公司曾經向台灣某單位花了大錢技轉過一些程式碼來，結果發現竟然大部分是來自 Open Source，我氣的本來要提告，後來因為諸多考慮而作罷。把 open source 拿來修改後當成自己的技術高價出售，不告知客戶，這和欺騙有什麼不同？

到這裡為止，可能有人會開始懷疑，創業到底是打游擊戰還是正規軍戰，我的經驗告訴我，不要懷疑，創業一定是游擊戰，街頭亂打架，像美國獨立戰爭打帶跑的民兵部隊，最後打贏了紅衣英軍橫列式(Line Formation) 的正規軍作戰。如果這樣，那我幹麼教你一大堆冠冕堂皇的大道理，又不是正規軍，這些顧慮，管他的，多的人這樣做，等到發生問題再說吧。不用 open source，比別人慢上市，搞不好連產品都不用做了。這是創業要處理的第一個矛盾，處理底線問題(Bottom Line)，要這樣做，還是不這樣做。我的建議是，創業凡事要靈活應變，但做人的基本操守(Integrity)一定要堅持，其他有關這條線，畫到那裡，就要你自己去判斷了。

## 保持和前公司的良好關係

我一般都會對想要來我的公司或部門的應徵者說一句話，請他們在離開前用智慧處理好和上一家公司的關係。我認為一個人如果能在離職後保持和前公司的良好關係，都代表這個人待人處世的成熟度不錯。你要創立公司，也請保持這種精神，人的一生很短的，隨著時間建立的人脈，千萬不要輕易丟棄，因為難保那一天不要靠他們，前公司的人也許會想一樣的事。在商言商，只要傷害不要太過份，一般還是會盡量和氣生財的。

如果真的被前公司告，當然很不好，但也不是世界末日。兩家公司告來告去，最後還合併的例子最近應該不陌生，重點是如果彼此有對方需要的東西，又沒有傷害到最深，各為其主，別人敬重你是一個咖，仇人變親家也不是不可能。這種事情和天下大勢合久必分，分久必合的道理也差不多。

### **所有你做過的壞事，最後都會回到你身上**

這段不是宗教學，但是現世報的事情我看多了。如果你覺得違反競業、向前公司員工挖角、有人還整組挖走、帶槍投靠、偷拿公司東西出來類似的事情沒什麼，那我保證，有一天，你的員工、或你的夥伴、你的朋友，在你或公司走下坡的時候，對你幹一樣的事，請不要怪他們背叛，他們只是有樣學樣。

## 4.2 萬事起頭難 - 公司設立

第二件我要教你創業的事，就是**守法**，我不是說奉公守法的那種守法，也不是 **Play by the Books** 的那種守法，而是 **don't against the law** 的守法。這真的很難解釋，基本上工程師創業家一定要和法律站在一起，**Well**，法律要和你站在一起太難了，不過至少你不要漏洞太大，太輕易被法律玩，不小心犯法然後被人陷害都有可能了，何況是知法犯法，那不是向競爭者、對手、黑道招手說，**Hi**，來告我啊。如果你認為沒人會知道的，放心吧，在沒有利益的時候，絕對沒人理你；但是一但有大錢出現了，你的朋友、合作夥伴就會爭先恐後的來出賣你，沒有秘密的。

很抱歉我又在嚇你了，不過這是肺腑之言。如果要守法，那就先從最基本的公司法開始吧。公司法第十九條規定，”未經設立登記，不得以公司名義經營業務或為其他法律行為。違反前項規定者，行為人處一年以下有期徒刑、拘役或科或併科新臺幣十五萬元以下罰金，並自負民事責任；行為人有二人以上者，連帶負民事責任，並由主管機關禁止其使用公司名稱。” 很嚴重吧。

所以，設立公司，要去經濟部商業司登記。

### Lean Startup

曾幾何時，這個從 **HP** 開始的車庫創業傳奇，又回來了。我不敢用”在家創業”這個詞，因為這些在台灣被傳銷、直銷等老鼠會公司用濫了。不過這個 **Lean Startup**，真的是車庫型創業。基本上就是完全零 **overheads**，員工就是自己和夥伴，最好在家裡上班，不然就是租超便宜的辦公室，在美國有很多的創業辦公樓，是可以只租一個 **Cubical** 的，在台灣也有不少的大學育成中心，是可以租小小一間的辦公室，不過育成中心很囉唆，一般要通過審查才能進入，和美國公司型態的創業辦公樓還是不能比的。反正用最少的錢，只做研發測試，因為雲端無所不在，一直做到完成第一階段產品上線為止，如果產品受客戶歡迎，再去做公司設立的動作。我覺得有些 **Apps** 和 **Web** 公司，真的應該這樣做，不要去拿任何別人的錢，因為如果你有認真看前面募資計畫的章節，就會了解這時候錢的價值(**The Cost of Money**)太高了，喪失的股權對未來公司發展極為不利。

這個 **Lean Startup** 的時期，因為沒有登記公司，研發和測試不算經營業務，但不能有任何營利行為，也不能發薪水，請員工等等。除非你決定要做黑的，否則還是乖乖的守法吧。

## 第一步，先找會計師

在美國要設立公司，先要找律師；而在台灣要設立公司，要找會計師。這個錢不能省，台灣公家機關是很官僚的，不懂流程會讓你多跑好多冤枉路，寶貴的時間浪費在這裡很划不來。如果你真得想不開，要自己做，經濟部商業司網站也許是你的開始點(<http://www.moea.gov.tw/Mns/populace/home/Home.aspx>)，加上全國商工入口服務網(<http://gcis.nat.gov.tw/main/index.jsp>)，這兩個網站服務的功能應該是DIY的人足夠用了。不過你看這兩個網站連結，一個用ASP寫的，一個用JSP寫的，設計方式和用法都不一樣，網站花花綠綠的，我一進來就頭昏眼花，根本不知從何開始，這些政府做的東西真糟糕。所以我還是建議相信專業，找會計師代辦，要不了多少錢的。

對新創公司而言，大型外商會計師事務所如 **Big Four** 現在並不適合你，將來如果公司要上市了再找他們也不遲，在增資時，投資人也可能會介紹自己熟的會計師事務所半強迫給你。不過公司一開始，找一家小型會計師事務所就可以了，但最好是找熟人介紹，問一問週邊可信任的朋友，一定問得得到的。台灣商場上處處充滿陷阱，壞人很多，律師會計師騙子也是有的，請你的富爸爸 **Mentor** 介紹一個會計師給你最穩當。如果真得不認識，用 **Google** 找到的會計師名字可以在會計師公會網站(<http://www.roccpa.org.tw/page.aspx?no=128>)上查詢，至少不會是冒牌的。

另外成立公司等代辦事務，事務所是會收取一次性費用，實際每家公司狀況不同，費用可能從數千到數萬台幣不等，並不昂貴。如果你根據我在團隊規劃章節中設計公司團隊，我建議將來的公司計帳、製作財務報表等會計工作外包出去，會計師則會每月收取固定費用。在台灣，有三種專業人士可以幫你記帳和報稅等會計業務，分別是會計師，記帳士，和記帳及報稅代理業務人。其中會計師需高考通過，程度較高，可以簽證，簽證就是在你的財務報表上簽名，表示負責，簽證好貴的，要好幾萬，但每年年底財報若要認列損失，以作為未來公司抵稅用，還是要做的。記帳士需普考通過，可以做所有會計師可以做的業務，就是不能簽證。記帳及報稅代理業務人不用考試，功能和記帳士事務所類似，但一般收費較低，適合小型商號。

## 從名片開始來做 **Check List**

以前幫別人打工時，上班沒幾天，自己的名片就印好了，除了名字以外，所有的資訊的是別人的，自己開公司後，才發覺一張名片真多好多內容，讓我們一行一行來看。

## 公司名稱

這個事情你必然已經想很久了，你的公司名字可能還配合著網站的名稱，好興奮吧。不過別急，和網站一樣，公司的名字，也不能和其他人一樣，但是就像網址一樣，如果想要的公司名字已經有人用了，加一點變形就應該可以了，如”ABC 公司”不行，就改成”ABC 科技公司”。一般找會計師代辦設立公司時，會計師第一步會幫你先作名稱預查，一般我們要提供五個預想最好的公司的名稱，如果查到目前沒有別人用，你可以先行保留一小段時間，方便你決定最好的名字。

## 了解公司種類

這裡開始有一點麻煩了，請留意我還是假設你是找會計師代辦，在這裡我只是介紹基本概念。根據中華民國公司法規定，台灣本地公司可分為無限公司，有限公司，兩合公司，和股份有限公司。也有不受公司法限制的如獨資或合夥，僅要做商業登記的小型商號。不過基本上，工程師創業的高科技公司，如果想要向投資人募資，應該都是股份有限公司的型式。其他公司型態，也各有利弊，如果真得適合你，請和專業人士討論。

股份有限公司設立需要至少三名董事和一名監事，資本額，股份總數及每股金額，公司名稱，所營事業類別，和公司地址都要確認才能設立。另外公司章程也要完成，理論上這是型式，有範本可以抄，不過實際上別忘了我前面講的去建立一個”符合人性的制度”，你可以把股票獎勵和懲罰制度加進來作附件，做為公司章程的一部分。

## 外國公司

為了方便將來 IPO 上市地點的選擇，以及公司管理的靈活度，現在有越來越多的創業家在海外成立公司，這些海外包含免稅的 BVI、Cayman、Belize 等，或當地要交稅的美國，香港等地，然後再回台灣成立公司。這樣做有很多好處，不過設立上比較麻煩。根據公司法，”所謂外國公司，係以營利為目的，依照外國法律組織設立登記，並經中華民國政府認許，在中華民國境內營業之公司。外國公司係依據外國法律組織設立登記之法人組織，其若擬在中華民國境內營業時，應經我國政府認許，亦即須先由政府承認其在中華民國之法人地位後，方可在中華民國境內設立分公司登記後在中華民國境內營業。”

外國公司在台灣營業，可以成立子公司，分公司，或辦事處。子公司可以是股份有限公司或有限公司，基本上子公司和台灣本地公司的權利義務相同，如果是股

份有限公司，也是需要三董一監的董事會，具法人資格，公司名稱也不用加 XX 商 XX 公司，直接是 XX 公司即可，不過一般投資人會以投資外國母公司為主，所以子公司主要為外國公司獨資控股的股份有限公司或有限公司，如果子公司非母公司獨資，投資人在投資時會產生混淆。

分公司和子公司最大差別是分公司沒有本地董事會，為百分之一百外資公司，只有代表人和經理人，不具台灣法人資格，但國外之法人資格經政府認許後，一樣具法人資格。公司一樣享有台灣公司法規範的權利及義務，有統一編號，可以開發票，員工勞健保都沒問題，甚至也可以申請台灣政府的研發補助如 SBIR 等。分公司名稱則需註明為外國公司，如美商 XX 股份有限公司台灣分公司。

辦事處則不屬公司法範圍裡，向經濟部商業司登記即可，不具法人資格，亦不得在台灣從事任何營業事務，基本上不是一個公司，但代表人仍須負責相關法律責任。辦事處可以請員工，勞健保也沒問題。辦事處需命名如美商 XX 股份有限公司台灣辦事處。如果真有商業營利行為，因為辦事處不能開發票，必須由外國母公司直接開立 Invoices，不過要留意的是如果是台灣本地公司和外國公司(就是你)買不需要經過關稅的東西如技術或軟體，除少數例外，一般會被台灣政府預扣 Withholding 20% 的貨款作為保留稅款，比 5% 的營業稅高多了，請留意。

股份有限公司，外國公司之分公司，子公司等新公司的申請登記，除了必要的身份證明外，比較麻煩的是資金證明和公司登記地址。

## 公司地址

公司地址這種小事還有什麼問題的? 非也非也，要知道台灣有很多地址是不能設立公司的，例如應該所有育成中心內的辦公室地址都不能設立公司，大部分住宅區也不能設立公司，能不能用這個地址來設立公司也要符合前面講的所營業類別的規定，有些地址可以設立公司，但不得經營某一些事業類別，如果你在設立公司時勾選了一些類別，不管你有沒有經營這類事業，登記在不能營業此種類別的地址就會違法，可處 6 到 30 萬的罰款，而且可以連續開罰。另外台北市和新北市還有使用分區和如路寬等都市計劃限制，這些很複雜，真得要找專業代辦。

如果你租的辦公室地址可以申請設立公司，也請和房東說明，因為一但這個地址用來設立公司，這個地址就從自用變成營業用，很多費用會漲價，如營業用電費比家用多貴 30%，水費和電話費都會漲價。另外，每年的房屋稅會從 1.2% 漲到 3%，地價稅會從 0.2% 漲五倍到 1%，如果有要賣房子，土地增值稅會從 10% 一口氣漲到 40%，很多的。因此和房東的契約裡就要明訂這些錢由誰付，不然一定會有麻煩。

如果你租的辦公室是不能設立公司，那你就要去租一個可以設立公司的地址，一般會計師也會可以介紹這種地方，可以用錢來解決。我在這裡有一個慘痛的例子，和你分享，我當時公司辦公室設在台灣某育成中心，地址不能設立公司，但我為了省錢，犯了一個錯誤，就是把我自己家的地址提供做為公司登記用，會計師警告我會有如上述的額外費用，還會將個人住址隱私曝光，於是建議公司每月付給我少許租金(台幣兩千)彌補損失，我當時認為這是小事，而且覺得只要是為公司好，直接簽名執行。這個租金從 Day1 到公司清算，一直未領掛在帳上，因此最後加總變成十幾萬的應付帳款。公司清算時被某已離職 **founder** 質疑我圖利個人，故意製造不實指控影響其他股東。我詳查稅單和水電等數年來增加我個人的費用後，發覺我的損失不只數倍於這個金額。但經詢問律師，他說當時這個決定沒有董事會記錄，雖然實際是我個人吃虧，但的確過程有瑕疵。我一氣之下決定捐出這些款項，並且不向公司追繳因為這個動作而造成的個人損失。這個教訓請你留意，

當然這個事情也和前面講的人性息息相關，在公司清算時，某已經離職但擁有大量股權的前 **founder** 提出這項質疑，其實不是他不懂這個基本的公司設立影響，而是為了要加大自己的財務回收，因此要盡量質疑所有的尚欠應付帳款，希望這些錢不用還給借款人，轉回股東自己的口袋，說來說去，都是為了錢。還有更離譜的，將來講到清算再談。

## 資本額，資金證明

公司在資本額登記上，不是說說而已，要經過一個驗資的動作，就是資金證明。資金證明就是在公司的戶頭裡，的確有這筆錢的存在。就算是外國公司分公司沒有資本額這個欄位，也必需完成”在臺營運資金”的驗資動作，另外資本額是可以隨時增大更動的，一般公司登記開始資本額約是在五十到五百萬之間，資本額越高代表公司越有規模，也和將來與銀行往來，承包專案總額有關。這裡還有幾個要注意的地方：

- 公司沒有設立登記，銀行是不會給你開公司帳戶，但是要設立公司，要完成公司銀行帳戶的驗資動作，這樣不是雞生蛋蛋生雞好好笑。這些限制都是為了防弊，但結果是政府銀行互踢皮球，互卸責任，不過民不與官鬥，於是銀行想了一個折衷辦法，就是新創公司可以先開一個”XX 公司籌備處”的帳戶，專供驗資用，完成公司設立後，再把這個帳戶關了，再開一個”XX 公司”的帳戶，這整個銀行開關戶動作，不能代辦，必需自己親自辦理，如果你現在住在國外，不好意思，你得飛一趟飛機回來自己做這件事。

- 另外，驗資不是驗一輩子，基本上就是兩三天在戶頭裡有這個錢就可以了。不過因為這樣所以有些聰明的股東就想說，只要把錢放在公司帳戶過水一下，驗完資就拿回來另行運用，我保證將來在你有外部投資人後，會遇到這種事，不過這是違法的，根據公司法：  
“公司應收之股款，股東並未實際繳納，而以申請文件表明收足，或股東雖已繳納而於登記後將股款發還股東，或任由股東收回者，公司負責人各處五年以下有期徒刑、拘役或科或併科新臺幣五十萬元以上二百五十萬元以下罰金。有前項情事時，公司負責人應與各該股東連帶賠償公司或第三人因此所受之損害。第一項裁判確定後，由檢察機關通知中央主管機關撤銷或廢止其登記。但裁判確定前，已為補正或經主管機關限期補正已補正者，不在此限。公司之設立或其他登記事項有偽造、變造文書，經裁判確定後，由檢察機關通知中央主管機關撤銷或廢止其登記。”  
很重吧，所以請不要這樣子做。
- 如果是外國公司，驗資的錢還要確實證明由海外匯入，可能要由經濟部投審會等主管機關查證。

## 銀行

銀行是用錢來做生意的，所以請不要怪他們大小眼，如果你是資本額幾百萬的新創小公司，一般銀行都不會太用心服務你，不過就像一般銀行有專門服務有錢人的專屬服務，如果你的公司資本額是幾千萬甚至上億，銀行也會有不同層次的服務，甚至會到府服務。基本上我在新創公司時期，銀行都不太理我，本地銀行更是勢利，擺明不想做我生意的經驗真是讓人生氣，我真想指名道姓說出來，不管了。外商銀行一般服務比較好，公司住來，薪資發放可以找外商較佳。如果你的公司規模到 20 人以上，最好叫員工在同一家銀行開戶，發薪日轉帳費用會省很多。

一般公司初期因為沒有信用記錄，又沒有資產可以抵押，除非是個人信貸，或是有名人大股東願意背書，要借錢是不可能的。連支票簿都不給你，要用支票只能用現金來買本票，意思是一切都是現金交易，沒有開票可以押未來日期的資金運用靈活度，一直要到一兩年後有信用紀錄後才可以用支票交易。這件事情講起來會讓在美國開過公司帳戶的人笑死，在美國到銀行開戶一個小時一定搞定，支票簿過幾天就寄給你，開公司也根本沒什麼驗資的動作，真不知道臺灣為什麼要這麼囉嗦。

另外現在流行設立境外公司，也有相對應的境外金融中心 **OBU(Offshore Bank Unit)**，就是境外銀行，這種金融機構非常靈活，你不需出境就可以管理海外帳戶，



在本地和海外銀行中間轉帳使用資金，不過風險較高，如果住來金額過大，也有違法洗錢的疑慮。這一定要找專業會計師來諮詢。

### 設立公司所需時間，到完成拿到統一編號

我的經驗是設立公司從一開始所有資料都備妥，包含銀行開戶，地址選定，中間沒有問題的狀況大約一個月後可以完成登記，拿到 **Tax ID**，就是統一編號。但是加上前面的準備時間，全部兩個月跑不掉，如果是國外公司，還要在當地大使館做國外公司登記資料公證(Notary)，然後再郵寄回臺灣，以及資金入境證明，再加一到二個月也不過份。

在沒有統編的日子，公司所有物品購買都不能變成抵稅費用，因為發票沒有統編。請詢問會計師如何補統編到發票，並入公司費用。剛開始公司會花很多錢在辦公室設置，電腦設備採買。這些費用若不能拿在未來抵稅用，是非常不好的。

### 名片才完成一半

終於完成公司名稱，地址，或也許統編，但看看名片，才一半內容不到，還有電話，**email**，公司網站等，下一章再談辦公室設計和其他公司一開始需要做的事。

## 4.3 創業初期的執行力

### 放下身段，捲起袖子自己做

有再好的團隊，完美的題目和市場，清楚的商業計畫書，沒有執行力，還是空的。在大公司當過主管，習慣指使人做東做西的人，在變成創業家後，請捲起袖子，自己當黑手，會寫程式的開始寫程式，會做設計的開始做 **Layout**，客戶開始自己跑，網路推薦達人是誰，就是你自己啊。請把大公司的那一套組織架構分工收起來，告訴自己樣樣都要自己來，沒人會幫你的。事情今天做不完也推不掉，明天沒人會接手，還是繼續自己做完它。不懂也沒有老板問，硬著頭皮做就是了。

### 不要試圖取悅每一個人

學生創業家一定是動手一族，你們有衝勁，有膽識，但是沒有經驗，容易被騙，還有最大的問題就是，太聽老師，學長，前輩的話，想要取悅每一個人，做到每一個人心中的模範生。你要了解，成功前輩的經驗讓他們成功，但不一定對你有用，每一個公司都是不一樣的。如果你東聽這個人的，西問那個人的，不能專注一件事情、一個方法，結果就是不能斷奶，公司即使成功最後也是別人的。有些事情不能達到某人的期待，只要你有努力和堅持，就 **move on**，接受下一個挑戰。

### 第一年，集中兵力，單點突破。**Laser Focus**。

新創公司無論如何都是資源有限，不可能全線做戰，一定要單點突破。全力開發產品，先開發一種，企業客戶或合作案先跑一二個就好了，不要多；商業模式先試一種，不行再換。除了人才管理外，不要浪費時間在公司內部管理制度建立；不要搞什麼 **IT** 系統，**IT** 外包也可以，用最簡單的開發伺服器機就可以了，全部用 **Google** 如 **Gmail** 等免費服務；不要去找 **VC**，投資活動盡量避免。直到做出來第一個很酷的產品為止。你一定要堅持做出一兩個酷東西，可以讓客戶或夥伴直接感受到潛在價值，不然心血一定白流。

### **Demo** 要趕快出來

請你用最快的速度，把一個 **Live Demo** 先做出來。如果是網站或 **Apps**，當然要直接上線做 **Alpha**，如果是實體產品，趕快把公板加上一些接頭做好，軟體驅動可動就好，**UI** 不重要。重點是有東西有真像，可以動才能驗證你的題目。

### 趕快和客戶建立關係，越快做 **Beta** 越好

要驗證產品，光在自家裡面測試是不夠，只有直接拿到客戶端去用，才會得到客戶直接的回應。當然如果產品還沒有完成，問題會很多，可能有風險會失去這個

客戶，或是一群早期客戶，可是如果你真的誠心聆聽客戶的聲音和感受，並且快速修正反應，你不一定會失去他們，甚至也許會賺得一些熱情的早期推薦客戶。

### 先想辦法賺一點錢

我第一次創業的時候，總是想著如何賺大錢，商業模式一定是想到如何應用到幾百萬或數千萬人身上。有幾百萬潛在客戶沒用的，有幾百個願意付錢的忠誠客戶才是王道。如果是 B2B，已經有一個客戶，或一個部門買單了，比你和潛在客戶花了好多時間測試，開會，吃飯，有用多了，誰知道你是半買半相送而得來的。想要賺大錢，但不會賺小錢，就是痴人說夢而已。

### 注意 Cash Flow 現金流

除了省省省以外，也要保持現金流的健康度，手上至少要有六個月的存糧，如果公司初期就有現金的狀況，例如付不出薪水，這個消息的傳佈會比快的，也會影響你公司的信用。所以如果現金不夠了，適時準備一些 FF 募資的事情，或是政府補助 SBIR 計畫，保障公司生存的機會。

### 先求生存，能活下去，再求成長

如果你明天就要死了，現在還會去談“我的志願”嗎？公司如果不能自給自足，現金燒完了，馬上就無法生存了，還談什麼成長。不過如果現金真的燒完了，其實反而可以激勵求生意志，也不見得是件壞事，我自己就有這種經歷。公司有錢時，腦子想的都是成長，擴張。直到投資人的錢花完了，才驚覺到連自己都養不起，根本不配談成長，才能最後邁向成功。

### 蜜月期過完了，處理矛盾，該斷則斷，快比慢好

人的問題很複雜，創業前期的蜜月期過完了，團隊內部的矛盾會升高，不是什麼不公平，就是理念不合，和錢也脫不了關係，如果產品又遲遲未能成功上市，士氣低落，天天吵架的團隊也不是沒有的。我在上一個創業的第一個年底到第二年間，創業團隊吵的不可開交，內部炮火比外部還多猛烈，應該是要專心把產品，市場，客戶做起來的時候，卻為了一些小事，虛耗精力，浪費時間。當然主因是合夥人不適任，和沒有一個符合人性的制度來修正，因此我浪費了半年，處理矛盾紛爭，結果明明不是我的問題，搞到最後變成我也不對。這種事不要拖，有矛盾或不適任，盡快開誠佈公，面對面處理。但是如果真得無法解決，當機立斷，斬斷手足，置死地而後生。

### 堅持計劃，有錯就改

你心中的成功大計，不可以輕易動搖。要把公司在很短的時間，做到有具體市佔率，又要能賺錢自給自足，本來就是兩件很衝突的事，如何取得平衡點，就是要靠不停的修正，有錯就改，對了就衝。可以生存，才談成長固然是對的，但如果

只是為了活而活著，失去了奮鬥的目標，還不如早點自我了斷，比較對得起股東，員工，和家人。

### **要小心不要被騙，不要因為相信某人就相信他的朋友**

有沒有被騙和執行力雖然無關，但會浪費時間甚至金錢，降低整體執行的效益。創業家被人騙的第一名理由不是貪，也不是色，那些是市井小民一般人的理由。而是相信某人因此就相信了他的朋友，其實你根本就和這個朋友不熟，誤信別人，防備不夠，當然容易被騙。也許你現在就在這種情況裡，要小心抽身才好。

### **築高牆，廣積糧，緩稱王**

這段話我講 N 次了，請你參考我之前的文章，自己體會。實力不夠就出頭，執行力再好也枉然，反之，十年練一劍，一旦寶刀出鞘，誰能與我爭鋒。

## 4.4 專利申請簡介

**專利(Patent)是發明(Invention)的法律保障，申請專利是科技公司的必要之事**

工程師創立的高科技公司，應該不會只是有一個好的商業模式，就大膽敢開一間公司來試試看，一般在產品設計裡，一定有一兩樣獨特的技術或是什麼發明的，是你獨創的，這個時候，你也許會想，那我如何把這些東西保護起來，對，專利，似乎可以幫這個忙。如果你和創投募過資，或申請過政府科專補助，你一定會被問一個問題，就是”你如何防止競爭者抄襲”，對，通常的答案都是”專利佈局”。當你的公司要被收購了，算一算少數能用來計算公司估值的東西，專利就其中之一的大宗。

我自己親手寫過，申請後拿到的美國和台灣的專利，算算大約接近十個，你如果問我好不好寫，我覺得反正都是要找專利律師(或專利工程師)等事務所寫的，自己主要是動腦子，還好吧，其實也不會花太多時間。那問我貴不貴，我會說好貴，美國專利沒有個美金一萬絕對不夠的，台灣專利十萬也許有找，我稍後會說明。那問我有沒有用，我會說，有用、但也沒用，而且事事難料，專利要拿到，動輒三、五年，未來誰也說不準。所以現在外面有人告訴你申請專利無用論，也有人說有用，讓你無所適從。我認為，工程師建立的高科技新創公司，申請專利是必要的，就像有人說創業的商業計畫書不重要一樣，錯，寫 **BP** 和申請 **Patent** 都是創業必須做的工作，是必要之惡，有沒有用不只在於結果，過程也許比結果更重要，且聽我慢慢道來。

**專利不是為了保護自己辛苦的研發成果?**

不過，如果申請專利的目的，是為了保護自己辛苦的研發成果或是 **Idea**，你可能要失望了，除非是所謂”新式樣”的專利，可以在一年內拿到以外，現在不管是那一國的發明專利，沒有的三年五載還真的是拿不到的。對新創公司來說，三年像是三十年那麼長，活過三年都不容易了，中間的轉折可能也有數次，等你真得幸運拿到了專利，搞不好這個專利已經和目前公司所做的事沒什麼關聯了，好像在看回憶錄的感覺。所以想要用自己申請的專利，來保護公司的成就，前提是至少三到五年的堅持不變，不是不可能，只是機會難得，而且要有大資金做後盾。

**那，申請專利有何用呢?**

專利是需要長期投資的，大公司有穩定的未來產品規劃，其實是比較適合投資在專利佈局上的，不過，事情永遠是有一好沒二好，大公司內部的研發人員，要他

們寫專利和求爺爺拜奶奶一樣，要禮品禮金獎勵，通通一起堆到面前，才有可能在煩忙的工作之外，抽空出來寫，而且產出的專利，有多少是敷衍了事，無三小路用的東西？我常看到一些公司把一整排的專利證書貼在牆上炫耀，知情人士一定會覺得這些都是騙人的，但是為什麼公司還要這樣做呢？答案是，錯了，專利很有用，這叫輸人不輸陣，何況，專利證書裡面的那些文言文，誰知道是虛還是實，有用還是沒有用？一場公司間的專利戰爭，少說要打三五年，加上申請專利也要三五年，經過十年，實早就變成虛，虛也虛成精變成實了，專利的內容有時候變得不太重要，運用的手段反而很重要，這個其實有點像買保險，想想看也蠻有道理的。也請參考我之前討論專利戰的文章，專利訴訟+假扣押=大公司消滅新創公司的武器，還有，有沒有看到，在集中整合的市場裡，我叫你不要太早出頭的警告，不過，等你長大了，說不定你會變成甲方，專利就是你的武器，無的放矢總要有箭來射吧。

最後別忘了，新創公司是隨時處在募資的需要中，除非你在募資時公司已經開始賺錢，而且有穩定的收入，可以用 **Income-based Approach**；或是有數量可觀的客戶，可轉換成未來收入，**Benchmark approach** 就可應用；否則，當公司必需要用 **Asset-based approach valuation** 來做估值的時候，真得沒有什麼可以拿出來的資產，而專利，即使是還未拿到，尚在申請中的(**Patent Pending**)，都可以拿來做估值的根據。

## 申請流程

就像我會建議找會計師或律師代辦登記公司一樣，對於這種重大的公司投資，我也會建議找專業的專利律師或代辦事務所，來申請你的重要專利資產。這裡我也是假設你有找專利事務所來代辦，所以我在這裡會假設有專業人士(專利代理人)在幫你，提供諮詢和協助撰寫專利說明書，我只是補充新創公司要注意的地方。以美國 **USPTO** 為例，申請流程大約分為

- 1) 先前技藝 **Prior Art** 查詢，查詢是否有相同專利已申請，
- 2) 撰寫專利說明書
- 3) 送件
- 4) 型式審查
- 5) 說明書對外公開 (18 個月後)
- 6) 實體審查
- 7) 退件 ->修改、答辯 -> 重審(至少二次來回)
- 8) 專利通過 (大約三到五年)

專利申請是一場腦力的馬拉松，流程還是找人幫忙處理吧，找人介紹或上網尋找

專利事務所，最好找比較有規模和經驗的，小家的應該較便宜，不過一分錢一分貨，還是要以專業度來衡量。如果你真要自己 DIY，以下網站也許會幫助你。

#### USPTO 專利申請流程

<http://www.uspto.gov/patents/process/index.jsp>

#### 台灣專利申請流程

[http://www.tipo.gov.tw/ch/Download\\_DownloadPage.aspx?path=4471&Language=1&UID=13&ClsID=183&ClsTwoID=325&ClsThreeID=0](http://www.tipo.gov.tw/ch/Download_DownloadPage.aspx?path=4471&Language=1&UID=13&ClsID=183&ClsTwoID=325&ClsThreeID=0)

#### 申請專利費用

專利權是國家或地域性的，大部份的人都會試圖申請美國專利為優先，因為美國是多數高科技新創公司的最終市場，以臺灣或大陸市場為主的公司，當然也要考慮申請這裡的專利，也就是如果你要求完美，專利就會需要到很多國家來申請。不過說是這樣說，樣樣都是錢，有錢人當然樣樣要，沒錢人就只好精打細算。以申請美國專利為例，**well**，不是沒有人自行申請 DIY 來省錢，不過就算是美國專利商標局 **USPTO**，都建議你用專利律法或事務所 **Patent Attorney or Agent**，來避免浪費雙方時間，所以以下我說的錢，是利用 **Agent** 來申請的費用，我也是這樣做的。

以我的經驗，在台灣申請美國 **Utility** 專利，撰寫加上代辦申請，大約要台幣十萬元多一點，不過這不是辦到好的價錢，現在一般專利申請，多會被退件數次，才會過關，每一次重新送件，都要再交個六萬到八萬，所以如果平均退件三次，一個美國專利到手大概要花三十萬。相對的，台灣專利到手較便宜，大約十萬。當然，這個價錢也和事務所的收費有直接相關，如果你找美國的大律師樓幫你申請，一個美國專利很有可能會花你接近台幣百萬才會拿到。

別急，還沒完，專利申請到手後，往後還會被收取維護費，美國專利局在專利生效後的 3.5、7.5、11.5 年時，分別會收你一大筆錢，約六、七萬到二十幾萬台幣，越久越貴，目的就是要加速淘汰無用的專利，不交錢的話，專利就會失效了，而且欠費罰款超高。台灣專利也要交年費來維護，從每年二、三千到一萬多，也是逐年增加。另外別忘了，因為要加上律師處理費用，每一家收費不一樣，所以價錢不一定的。喔，好貴吧，專利是有錢人的遊戲，真得是沒說錯。

#### 美國 USPTO 規費參考

<http://www.uspto.gov/web/offices/ac/qs/ope/fee031913.htm#patapp>

#### 台灣年費參考

[http://www.tipo.gov.tw/ch/AllInOne\\_Show.aspx?path=4469&guid=e445d7c1-b4a0-4ed4-810d-e3e924d70761&lang=zh-tw](http://www.tipo.gov.tw/ch/AllInOne_Show.aspx?path=4469&guid=e445d7c1-b4a0-4ed4-810d-e3e924d70761&lang=zh-tw)

近年來，各國政府為了鼓勵專利申請，也有不定期的獎勵方式，如申請費和維護費的減免等。臺灣前幾年還推出一種類似 **SBIR** 的鼓勵創新政府補助計畫，不過是針對專利事務所為補助對象，而專利事務所所服務的公司(就是你)，就會享有相對的費用優惠。政府同時利用 **SBIR**，和專利申請費用優專，來幫助以研發為主的高科技新創公司，要謝謝他們，而且不用就可惜了。

## 專利內容

申請專利的目的雖然有很多種，但專利還是專利，主要是基於某項發明(**Invention**)的描述，新的商業模式也是發明，可以申請專利，但沒有創新、發明、進步性、或獨創性，還是不能成為一項專利，基本上還是不容易輕鬆可以拿的到的，有很多重要的要件需要注意：

### 1, 先前技藝(**Prior Art**)：

**Prior Art** 指的是在沒有你這個發明前，事情是如何被運作的，你需要針對這些事情，根據資料或實物樣品，指出其中存在的缺點及亟待改善的問題，而此項新發明的主要目的和功能，來相互對照比較，說明如何可以改善這些問題的發明。

### 2, 發明特徵(**Claims**)：

你需要逐一條列本項新發明的重要目的和功能，並分別就達成該功能所需的相關程序、步驟、或結構，詳細說明。再依據相關程序、步驟、結構間的關連性和必要性，說明彼此間的關係，邏輯上的先後順序，並能說明新發明與先前技藝間的差異性，如此才能確認此項新發明的技術內容有具備有“新穎性”的專利要件。

在撰寫說明書時，這就是我所謂文言文的部分，除了內容要說明清楚外，所用的語法也非一般常用的書寫或口語文法，有點程式語言的味道，一開始感覺很難，你可以參考一些別人的專利說明書來學習，不過看幾次後就不難理解了，將來你就要一起和你的專利撰寫人，在這裡大玩文字遊戲。

### 3, 圖式說明(**Diagrams**)：

我們常說一張圖勝過千言萬語，在專利說明書裡，沒圖可是不行的，一般至少要有一個架構性的方塊圖，也許還要加上一張流程圖，每一個元件都要標示號碼，然後對應在 **Claims** 裡，清楚說明。

### 4, 可實施性(**Practice of the invention**)：



專利要能實用才有價值，你設計出來的發明，要能充分證明這項技術內容已達熟悉該技術之領域人士能據以實施的程度。但是如果像 **Nuclear Fusion** 一樣不能實際運用，這項新發明或新技術也許不具產業上的利用性，這項專利就不會被核準的。

### 專利權範圍(Scope), 尋求最大保護範圍的平衡

專利是為了保護你的發明，所謂保護，就是別人侵犯你的權利範圍時，你可以加以反制，但是如果別人不在你的圈地範圍內，自然就沒什麼好保護的了。例如當初愛迪生如果專利了他發明的球型電燈，某人就不能再聲稱發明了這種電燈。可是如果別人是發明了一種方型日光燈，那就要看方型日光燈的特徵是否相符球型電燈的專利說明範圍，很可能是不一樣，那就是一項新發明了。

你也許會想說，那申請專利的時候盡量寫寬不就好了，不過

- 1) 評審委員不是笨蛋；
- 2) 越寬越有可能採到先前專利的權利範圍，侵權導致申請不過。

因此，其實整個申請書的結構，就是在權利範圍寬緊之間游移，越寬越不好過，範圍越小越好過，但也越沒用。我個人申請過的專利裡，有一個美國專利，退件來回一次就過了，為什麼，因為裡面有一個特定的 **Algorithm**(演算法)，這個演算法其實像一段程式，是一個很棒的發明，可以解決一個棘手的技術問題，所以拿到了這個專利。不過好是好，這個演算法卻不是唯一解決這個技術問題的方式，別人改一改，用另外一個方式去解，很容易就避掉了，所以這個專利騙騙人可以，其實沒什麼價值，這也是當時的我經驗不足所致。

### 申請優先日期(Priority Date)

當你在想申請這個專利的此時此刻，很有可能，世界上某一個角落的某一個人，正在計畫著和你十分相近的專利申請。你和他的不同，很有可能只是誰快誰慢的不同，和商場上由最後結果的日期決定勝負也不一樣，專利申請是看誰比較早送計畫書的那個送件申請日(**Filing Date**)為準，先到先贏。某些技術話題正熱，相關申請就會很多，差個幾天也許就是天差地遠了。

這裡還有一些小撇步，在美國專利法裡，有一種叫 **Provisional** 的專利種類，**Provisional** 的好處是你可以先正式的專利說明書尚未完成之前，先用一個大致的框架來卡位，有點像是你先把系統架構圖先送件，細部的系統規劃日後再慢慢補齊(通常於一年內)。如果按著遊戲規則來操作，後面的那些專利申請，就可以用這個像大雨傘一樣的 **Provisional** 專利的 **Filing Date**，做為後面那些專利的 **Priority**

Date，不賴吧，費用也不高，請多多利用。

### 先前技藝 **Prior Art** 查詢

現在在 **Internet** 上進行專利查詢真得是十分容易，打入 **Patent Search** 這個關鍵字，所有已通過的專利，以及已公開(尚未通過)的專利，都可輕鬆在 **Google** 上搜尋的到。**USPTO** 也提供 **Full Text search** 工具，<http://patft.uspto.gov/>，中華民國智慧財產局也提供專利查詢工具，<http://twpat.tipo.gov.tw/>，應該比 **Google** 到位。

這是在申請專利前必做的功課，其實也是在你進行技術開發時，留意會不會有侵權疑慮的工作之一。不過，我在專利答辯時，曾發生過評審委員用已公開，但尚未通過的專利來打我。要知道你在申請本項專利時，可能已經有很多類似的專利正在申請中，只是尚未公開，也無從查詢起，所以請注意，先前技藝 **Prior Art** 查詢有一個至少是十八個月的空窗期，查不到和你類似的專利，不代表你的發明比別人快了一步，這件事情目前無解。

### 專利如何運用，真得說不準

很多的創業者放棄申請專利，都是因為專利申請曠日費時，而且費用很高，沒有短期效益等等理由。我想這些想法也是有些道理的，以我自己為例，我的公司在還沒有用辛苦申請的專利來獲利或打仗前，就被併購了，這些我自認的高價值專利，也隨著併購進入了存續公司，將來的運用，也未必如我當時所設計的一樣。一但我離開了購併後的存續公司，如果未來，如果，只是如果，我又重操舊業，我還要想著如何和以前的我比腦力，人生，說來真是有趣。

## 4.5 談判

談判本來就是不容易的了，更何況是新創公司對上市櫃大公司，談判以前，勝負已經定一半了。我們一定聽人說過，生意是‘談’出來的。我們買賣商品，車子，房子，土地，甚至公司，廠房，一定會討價還價一番，金額越高，談判越多幾次才定案。其實我們日常生活週遭發生須要和他人互動的很多事情，都要溝通，協調。不論是生意夥伴，客戶，股東，公司同事，乃至朋友，家人，大小事都要喬一喬，”喬”其實就是各種不同型式的談判。我們每天花好多時間開的會，有一半以上都是在喬事情，不是嗎？

我在幫別人打工的時候，都一直認為工作要靠實力和努力，好的結果例如說加薪或升遷，自然會來。其實這是不成熟的想法，實力和努力是基本功，沒這些根本沒得談。而勝負卻不在這裡，勝與敗，常常在一場飯局後翻盤。漂亮的成功背後，常常是喬出來，雙方雙贏的協調結果。

其實談判也沒什麼學問，主要是雙方分配利益，各取所需，取得一個平衡點的過程。雙贏是最好，各自贏一些輸一些更好。如果雙方實力大小相當，又沒有明顯外在變因，談起來更是辛苦，不管買方或賣方都一樣。但若雙方強弱差距大，大的一方一定有籌碼優勢，小的一方若無非常好的談判技巧，勝負通常未戰之前就已分出。

那什麼是好的談判技巧呢？

### 1, 情報收集戰 –

收集的越多越好，找出對方的弱點，或談判背後真正的原因。一般主要原因通常不會是事務性的，最有可能的還是金錢相關，政治目的，或策略方向。收集越多資料，談判越有把握。如果能讓你找到關鍵致勝點，或是對方把柄，勝算就大了。如果把做生意比喻是作戰，會議是短兵相接，接戰前的作戰準備，了解目前世界局勢，站在與趨勢同一戰線，勝利就手到擒來了。

### 2, 拉出縱深 –

通常新創公司都是小蝦米對大鯨魚的態勢，總經理是校長兼撞鐘。談判對手一定會用黑臉白臉(bad cop, good cop) 的雙面手法，就算我們很厲害的讓對手破招，對方也會拉出未出席的公司高層，脫延決定的時間。因此小公司一樣要如法泡製，

出門談判盡量可以和有默契的工作夥伴一同前往，做黑臉白臉的角色扮演。如果實在不容易做到，就把黑臉推給公司未出席的某高層，總經理推給董事長，如果自己也是 **Chairman**，就推給某大股東。總之，對手如果在你縱深不明的狀況下，通常出手會有所顧忌，也會有機會讓你找到著力點。但如果你被看破手腳，逼到角落，又知道你沒退路，那就輸定了。

### 3, 永遠要有競標者 -

賣方一定要找出兩個以上的買方，讓買家去搶。買方一定要找到不同的賣方，讓賣方競爭。菜市場的人都懂的道理一定要記著。公司如果只有一組人有興趣投資，條件必然不好，決定時間也很慢。但如果是多組人馬，態勢立刻不一樣。同樣的如果你是投資人，你一定會同時比較數個團隊，才會下定決心投資。又舉一個例子，如果你現在還在某公司做事，向老板要求加薪卻被拒絕，如果你手上沒有別的公司錄取信，請問你能做什麼？如果有別的公司挖你的角，就算你不想去，如果你真的有本事，現在的公司敢不加你的薪嗎？

### 4, 態度誠懇，就事論事，不使小聰明 -

無論如何你還是小咖，有時對手很強，但如果看到你是一個誠懇務實的人，就算是爭的面紅面赤，如果主要是各為其主，就事論事，其實都會生愛才之心，下手不會太重，甚至會馬馬虎虎放一點水。我個人在會議中最討厭的就是自以為是有小聰明的人，我想如果你也是這樣的態度，談判桌上肯定要吃虧的。甚至被真正厲害的人玩弄而不自知。

### 5, 了解態勢 -

雖然你是新創公司，也不代表什麼都是弱勢。有時候可以在會議前很容易看出態勢，例如對方來拜訪你，而不是你去湊著別人的時間和地點，這就代表對方有求於你，或者至少對你有興趣。如果對方都要你去他那裡開會，除了要給你排頭外，也認定你有求於他，也許大部分新創公司談判都會如此，不過事前了解態勢，對談判結果預期比較好拿捏。

### 6, 實來實對，虛來虛對 -

談判真真假假，虛虛實實，對手出虛招，作假動作，你也不要呆呆的就跳起來蓋火鍋，不然對手虛晃一招，一轉身，過人就上籃了。所以他虛，他也要虛；他實，你一定要實。實來虛對沒誠意，虛來實對卻太愚蠢，浪費時間。我個人對數字三有極大的偏好，這個論點散見本書各章。談判前兩次一般都是虛的，第三次才會

是真格的，除非金額太少沒什麼利益，一次談妥幾乎不可能。高手過招，虛招中帶著刺探，兩輪虛招後才會有實招，這是談判，是作戰，兵者，詭道也。那什麼是實？什麼是虛呢？只有你知道。

## 7, 立於不敗 -

就是說這個談判就算是不成，也不會讓你傾家蕩產。沒有緣就算了，雖然受傷，但不致重傷，下次再拼。當然我們創業家要學韓信背水一戰，有破釜沈舟的決心，歷史要學習，但歷史書要懷疑。如果領袖為了激勵士氣，真的把所有部隊調到沒有後路的地方去作戰，萬一真得失敗了，下次如何翻身。如果談判只能進，不能退，基本上要成的機會就不大了。實力較強的一方，或站對趨勢的一方，本來勝率就較大。真得拼不過了，保留下次的本錢吧。

真正最棒的談判，就是雙方有好的互信基礎，在談判桌前各退一步，談判桌下利益按照默契分配妥當，不要那麼聰明，笨一點，前面數招，也就不那麼重要了。

## 4.6 技術開發問題 - 技轉好嗎？

### Open Source 吧？

現在是 N 倍數的時代，新創公司更是要用最快速度，來完成第一代產品開發。所以有很多公司在軟體開發的部分，會大量參考開放源碼(Open Source)來進行開發，有時也會拿 open source 直接來當成自己的基礎做修改使用，如果原作者或開放源碼組織同意這種使用方式，這樣可以節省開發時間，其實是相當不錯的方法。不過這樣做要注意的是，你開發出來的軟體，智慧財產權擁有權一定不可以有瑕疵，必須百分之百屬於公司的，業務機密也不能因為使用 open source 而被公開，如果這些能很清楚的說明，公司利益有保障，投資人也不會有疑慮的。

### Open Source 授權請參

考 <http://www.openfoundry.org/tw/comparison-of-licenses>。

### 技轉是什麼？

如果沒有 open source 可以用，例如硬體技術，那麼也可向大學研究所、老師實驗室，或是像工研院、資策會這種半官方研究單位將他們的研發成果技轉過來，也就是技術授權給你的公司，直接上線將這些技術商業化，節省大量開發人力成本和時間，其實是一個不錯的選擇。不過這個不錯的選擇，也不是人人適用，和學校和半官方機構打交道，也有很多“眉角”，也就是遊戲規則要了解，不了解就冒然技轉，我大膽預估，最終技轉成果失敗比例絕對超過一半，而且可能會帶給公司不必要的經營風險。

### 技轉的技術千萬不能拿來當成人門磚，修改成為你自身技術的基礎

這聽起來很怪，技轉不就是為了節省開發時間成本，怎麼說呢？沒錯，這點聽起來很怪，主因是現在不管是學校或是研究機構，都不會把技術真的轉移給你，或是賣斷給你，基本上就是授權使用。授權使用是 OK 的，可是如果技轉技術其實還不成熟，你需要修改後才能商業化使用，或是你本來就是要加入你自行開發的功能再上市，聽起來再正常單純不過的事，結果竟然是掉入技轉的灰色地帶，因為授權使用不代表你有權可以修改，就像買了微軟的 Windows 作業系統，代表你可以使用它，但是不可以修改 Windows 的原始功能，然後再自己把它叫做 Doors 來賣，這樣當然是不可以的。

### 以開發新技術為導向的新創公司不適合技轉

但是很多技轉技術尤其是學校來的，其實都還沒通過市場上的實測和驗證，是 Alpha 版或 Beta 版的水平，和 Windows 不能比的。因此修改是必然的，加功能也是必要的，那這個“授權使用”就變得好奇怪。尤其是要繼續開發技術的公司，

為了要滿足市場需求，修修改改非常正常，不能修改會造成這個技術無法實用，這項技轉合作也就不會成了。當然授權方也會看到這個問題，因此他們也會有技術移轉包含程式碼的授權方式，但是應該是政府規定的限制，一般還是不可能做技術賣斷，所以合約會規定你可以修改技轉技術使用，但是因為所有權還是他們的，所以他們會和你共同享有這個修改後的技術，叫做衍生技術的所有權。所以這下好了，你的所有後續研發產品，只要和這個技轉技術沾上邊的，通通變別人的，有趣吧。我想你看到這種合約，除非是別有所圖，應該直接會把它丟掉垃圾桶裡吧。不過請不要太驚訝，我看過的不管是學校或是研究單位的技轉合約，都有這條，除非你太夠力了，可以拿掉這條，否則簽約前一定要三思。

### 以開發新服務為導向的新創公司或傳統產業較適合技轉

但是如果你的公司是服務型公司，或是傳統產業，本身不具技術研發能力，或是你並不想花資源在技術研發上，也打定主義沒有什麼衍生性商品的規畫。那麼對這種新技術授權使用，包含未來的修改維護，統統包給技轉來源單位，你也不會修改和加強其功能，沒有上述那種“勾勾纏”的衍生商品所有權問題，技轉就是一個非常棒的加分方式。不過還是請你特別側重技術成熟度的問題，最好能有試用期提供測試。

如果你決定要和某單位技轉合作，切記雙方權利義務清楚定義，一刀下去，切的乾乾淨淨的。所有關於這項技術的所有權，以及維護它的正常功能運作，都是技轉來源方的權利和責任，清清楚楚的，不可模糊，更不可影響你未來其他產品的所有權和規畫。合約雖然是制式的，但其實每一條都可談，一強一弱，還是一個供需的問題，了解我說的嗎？

### 技轉費用

技轉費用和技術成熟度有很大的關係，如果是一個已經經過市場實際驗證，各方面功能完整，有別家廠商已經技轉及驗證過的技術，那幾百萬上千萬都有可能。如果是新開發出來新技術，沒有實機驗證過，可能幾十萬都太多了。技轉費有一次性的費用，和年度維護費，也許將來開發出來的產品，每一台賣出時，還要再向你收一定比例的 **Royalties** 權利使用費，也有可能是這三種收費方式的不同組合，這些都要在合約裡明訂清楚。另外，現在一般是不可以簽專屬授權的，但如果真被你談到了，一定會影響費用的。

### 技轉訓練和技術客制化

技轉合約裡也請特別註明關於技轉的教育訓練和客制化的規格，現在技術又多又複雜，有很多整合的工作要做，如果你只是拿到一個技術，不能根據你的意思修改到你的客戶需要的，就是一個無用的東西。

## 其他技轉型式

除了一般技轉的方式外，學校或研究機構也有聯合開發(**Join Development**)，承包(**Subcontract**)，合資公司(**Join Venture**)，共同申請科專等不同合作型式，要注意的事，這些機構對智慧財產權擁有權都會特別重視，在合作討論的時候，你也要特別了解到對方的需求，讓這個合作案對雙方都有利。另外要注意的是，雖然你和學校老師或是這些研究機構的合作對口很好，大家也都是做事的人，但別忘了，技轉合約的簽約主體還是公司和學校，不是個人，將來合約簽完後是不是和同一群人合作也未必一定，如果將來出問題還是會回歸合約條文和法務面，所有口頭承諾都是 **Good Will**，能幫盡量幫，但是幫不上忙很無奈，但也是沒辦法的。如果你聽不懂我說的話，將來你遇到這種情境時，可以找我諮詢。

技轉有好處，也有很多麻煩。不過如果多注意上面提到的事，其實還有那五成的技轉成功案例，也可能會縮短你服務上線的時間，拉大和對手差距，對公司存活率有所幫助，可以一試。不過如果技轉標的技術不如預期先進，要有出場機制，迅速改成外包或自行研發，不要因此而延誤了產品上市的時間才好。



## 4.7 演講&簡報

### 簡報演講能力可能比你想像的還重要

工程師創業家不管個性內向還是外向，口才好還是不好，都要常常做簡報和演講。沒有良好簡報的能力，基本上可能不適合作 CEO。對公司內部發言還好，CEO 對外發言代表公司，不好的簡報是會造成別人對公司的誤解，導致客戶不買單，募資不順利。簡報能力雖然和先天個性有關，但是還是可以後天加以訓練而補強，如果你真得認為這對你是一個大問題，也許你可以考慮參加一些演講的訓練課程。

因為這個演講簡報的技能，對新創事業而言，可能比你想像的還要重要很多，甚至會影響公司的成敗。創業家含辛茹苦，日以繼夜的開發產品，還不是為了要大賣，如果只因為一項技能而阻礙發展，會不會很奇怪。我想也許大部分的人，可能目前並不認同這個說法，都想說應該還是人、產品、和市場來主導成敗。Well, Yes and No，是也不是，如果你的公司產品市場都對，人也很強，但是好是好，沒有好好包裝起來，明明是寶石，被當成鳳梨來賣；反過來，如果包裝的好，醜小鴨也會變天鵝。如果我說，實際上世界只有一種 Business，就是 Show Business。不知道你認可不認可？

### 所有 Business 都是演藝事業

你看政治這個 Business 最明顯，不管那一個國家，從總統到民意代表，那一個不是在做秀。我不是說什麼操作新聞媒體之類，那些是做給中下階層看的；真正他們做秀的方法，是用撼動人心的演說，讓你相信他。實際上他們的政績也許並不如說的好，但是只要支持他的人相信他，目的就達到了。邱吉爾是歷史上知名的演說家，他說 "Young gentlemen, Never give up! Never give up! Never! Never! Never! Never!"，是多麼震撼。美國歷任總統，都是口才極佳的演說家，有文人，有將軍，也有演員。我以 Mr. Barack Obama 為例子，他的演說技巧已達爐火純青的地步，如果你分析他的技巧，除了良好的內容之外，有三個地方值得我們認真學習：

1, 好的第一印象(Good First Impression): 一上台，精神抖擻，活力充沛，衣著得宜，態度誠懇，聲音宏亮清楚，握手時堅定而穩重，交換名片態度認真而恭敬。都會給人有良好的印象，這個印象，會幫助不只這次的簡報，也會讓別人對你公司的整體印象加分。

2. 說聽眾有興趣能引起共鳴的內容(Build Common Ground): 也就是說，簡報事前功課要做足，到南方演說，講農業建設；到加州演說，講科技發展，會比較吸引人。所以我們和課長經理級客戶要講流程改善；對創投要講成功投資回收案例；對董事長級客戶要講創業艱辛，會比較容易引起共鳴。事前準備客製化針對來聽你簡報的人，才是真正的尊重 Audience。

3. 為什麼要做這個，你想怎麼做(Purpose and Vision): 做任何一件事，都有一個原因(Purpose)，請誠懇的說出來，真正想做這個 Business 的理由。以及你要如何執行來完成這項使命的方法。大方的和聽眾分享，如果聽講人能夠體會你的想法，認同你的做法，這就是一個成功的簡報。

### 簡報前充分準備

我想我們這一代的人，應該都會或多或少的崇拜 Steve Jobs，包含他的演說技巧。每次 Apple 發表新產品，那一個好像演話劇般的發表主秀，都會吸引全球幾億人的目光。如果你留意到一些細節，例如說投影片都是字大大的 Bullet Point，會有一些 Video Clips 無縫銜接在簡報裡，Steve Jobs 不會看著投影片講話，而是看著觀眾，在台上走過來又走過去，中間會穿插也許其他的同事主持的產品 Demo。這種簡報表演方式，其實在美國 Fortune 500 大企業的正式的對外高階主管演講，都是長這個樣。說了你也許不信，每一個人包含 Steve Jobs 都是事前準備了很久，排練了好多次，稿子基本上都背熟了，上場前也許還會緊張的想吐，可是一上場就變成一尾活龍的傑出演員了。

這些不靠什麼，只靠充份準備。我認識的傑出演說者，很少人可以即席演說的，在還沒準備好前甚至還會結巴。我創業前在 Oracle Sales 部門服務過，我們在準備每一場大型產品發表或競標說明會(Solution Presentation)，準備工作細到演講者講到第幾個字，然後由誰按鈕，切換投影片及 Demo，通通都安排好，也演練過。在自行創業時期，資源有限，有時出門就是獨角秀，但即使是這樣，我一定會對著鏡子練習好多遍，簡報前提早到會場，把所有簡報用品準備妥當，產品如果要 Demo，先 Run 過一次。心中一定要有一個像導演般的劇本安排，什麼時候要秀什麼，清清楚楚的在腦中走過幾次，然後在五分鐘前放空自己，迎接這場秀。

### 美式簡報 vs. 台式簡報

除了崇拜 Steve Job，很多人也抄襲他的演講方式，我看過一些慘不忍睹的，不是開場一個冷笑話把所有人臉上畫三條線；就是明明是簡單條列式 Bullet Points 的投影片，還要對著螢幕按著 Mouse 講話，照唸 Bullet Points；不然就是切換 Video 或聲音時製造尷尬的冷場。基本上都是因為準備不足，沒有充分演練。另外一般

台灣的年輕創業家沒有受過美式企業演講訓練，冒然使用這種方式就容易產生這種結果。美式簡報形式重個人秀，一般投影片只會有簡單的 **Bullet Points**，這些點只是這張投影片的大綱，演講人絕對不會照著唸的，所有的講稿都是事前寫下來，然後背下來。背的熟到那裡要講笑話，笑話都要寫下來背好。然後簡報時一定是看著觀眾，講到那一點要到下一張投影片，手指一按，眼睛只是瞄一下，眼神就回到觀眾。別忘了還有身體語言，加強手勢等等。有些人頭一直晃而不自知，演講時一直發出無意義的語助詞，如“這個”、“那個”。這些在簡報時都會干擾真正的內容，影響表現。我建議簡報前自己對著鏡子說十遍，順便背下來，最好可以用攝影機照下來，回放出來時看到自己可能會嚇一跳。

其實美式簡報好累的，壓力很大，事前準備工作真的很多。當然要準備一場很棒的主秀，這個投資還是值得的。但是相對的，有時有些小型的說明會簡報，這樣做會不會太多了。我回台灣後，發覺有一個簡報的工具，在美國時基本沒看有人用過，但是就算在中國也是場場必備，是什麼呢？猜到了沒有，是雷射筆，激光筆，**Laser Pointer**，奇怪吧，這麼常見的東西有什麼了不起。不不不，這可差大了。用 **Pointer** 代表的是要用一個東西，去指出目前投影片上，在講那一部分的確切位置，免得一頁資訊那麼多，觀眾不知道要看那裡。這樣了解嗎？整個一張投影片不是只有幾個 **Bullet Points**，是有包含圖表，文字說明的豐富投影片。這也意味著，演講人會很多時間，是站在觀眾的角度，一起和看的人在讀這張投影片。這種簡報方式，就是我所謂的台式了。我是沒有針對這兩種簡報方式的由來做深入研究，不過我覺得這應該是東西方文化不同，導致民族性不一樣的產物。

台式簡報不像美式是一場秀，比較像學校裡教授教書，雖然比較沒有火花，可是如果字字清楚，意思表達完整，其實目的一樣達的到。對如果口才不是很好的工程師創業家而言，如果投影片文字準備完整，在簡報時雖然照著唸，要 **Demo** 時寫一張投影片來提醒自己要開始了，然後還能注意到和觀眾互動，眼神能會和台下交流，就算是少了一些刺激，其實也不會差的太遠的，還是一場好秀。台式簡報法還要注意盡量不要在事前印好投影片放在聽眾桌上，因為投影片文字圖片豐富，他們可能會忙於低頭看簡報，而沒有在看你的秀，你也會因缺乏互動和眼神交流，搞不清他們的反應，不能適時做出調整。最不好的，當然就是混合兩種而取其短，就像前面例子所述。

## Live Demo 實際展示

基本上對創業公司來說，簡報時做展示是必要的，除了要介紹這個新東西之外，也會增加你演說的可信度。手上拿著一顆實體 **IC**，就算不會動，也比照片動人。**Live Demo** 是 **Highly Desirable**，可以做的時候盡量做，就算簡報會後，聽講者可

以上網輕易使用你的產品，但是他們也許不會這樣做，趁著這個機會展示給他們看，是很重要的。

但是只要是做過 **Live Demo** 的人，一定有出槌過的經驗，我有一次參加一個廠商舉辦的新世代高可靠度伺服機新產品發展會，**Live Demo** 的設計是假設臨時停電，重新來電時伺服機會立刻重啟，迅速回復工作狀態。這些伺服機可是裝滿一個大機櫃，我猜要貨車才運的來會場，廠商還特別設計了一個大電源開關，請公司某大頭頭上去按，結果似乎是沒有事前溝通好，這位大頭頭好像按錯開關，伺服機關了就再也開不了機了，全場人全部傻眼，默默假裝沒看到這件事，當然這個發表會就草草收場。這件事情恐怕不是一個糗字而已，肯定有人為此丟官。

我每次出去做 **Live Demo**，只要有網路的狀況都很怕。不是 **WiFi** 蓋台干擾，就是防火牆阻隔，或是明明測試時是 **ok** 的，實際展示時突然不會動。我有一次晚上出去做一場投資人簡報，要展示時產品完全不會動，最後發現原來是學生在實驗室裡吃火鍋，把實驗室玩到跳電，伺服機全死不會動，天啊。

所以古代有一個人叫莫非，好像連這個人歷史上也不能確定到底他是誰，他很聰明的發現了一條宇宙無敵定律，叫做 **Murphy's Law**(莫非定律)，就是” **Anything that can go wrong, will go wrong**”(任何會出錯的事，都會出錯)。根據我個人做過數百場簡報加展示的經驗，莫非此人真乃諸葛孔明再世，他說的會出錯，是一定會出錯，所以你要把能順利完成 **Live Demo** 當作是今天去買樂透的根據。那這麼辦呢？

### 事前預錄一段能成功演示的 **Video**

要是 **Live Demo** 真得不 **work**，就用這段影像。還有更好的，預錄一段模擬實際操作的 **Screen Cam**，把整個過程錄下來，展示時也許客戶根本看不出這不是 **Live Demo**，如果不懂怎麼做，**Google** “**Screen Cam**”或 “**Screen Capture**”就可以了。把所有可能破壞簡報成效的變數去除，做一個真正有效果的好簡報。

### 真正的決勝點是簡報後的問答時間(**Q&A**)

恭喜你，完成了一個好簡報，也許 **Live Demo**，不管是真 **Live** 還是假 **Live**，也順利完成了。那麼，**100** 分了？可以拍拍屁股滾蛋？**No No No**，別急，現在才得 **50** 分，還沒及格。與會人要是沒有立刻離開，接下來的問答時間，或者更好有閒聊瞎扯蛋的時間，才是打安打的真正時刻。一般有經驗的與會者聽完簡報十分鐘內就會有初步的想法了，這時候他們會問問題，驗證他們的想法。尤其是老中，真正的問題通常都是隱藏在字句之中。我敢大膽假設，除非是產品技術小 **Case**

問題，不用功又菜鳥的創業家有百分之八十的機率會聽不懂真正的問題，而答非所問。而用功如事前收集相關這些與會者所有情報的創業家，如果答題切中要害，與會者又是決策者(**Decision Maker**)，那就有打全壘打的可能性了。其他問答回應部分，請參考本書有關”談判”一章。

## 內容還是王

不管簡報技巧多好，沒有好的內容還是空的。秀要精采，表演者肚子裡的料還是最重要的。然後，**Have fun，Enjoy the Show**。

## 5. 創業時的管理-中期

## 5.1 創業中期的執行力 - 1, 基本功

### 什麼是創業中期呢?

什麼叫創業中期呢？就是不是初期，但還沒進入也許不會來的痛苦期，或還沒進入，也是也許不會來的快樂期，中間的一段時間。這時間有多長呢，什麼時候開始，什麼時候結束，沒人說的準。但請想像一下，你划著一艘自製的小船，終於成功啟程，航向美麗新世界，但在到達美麗新世界之前，有暴風雨，還有一些大小不等肉眼看不到的漩渦。你要很小心的掌舵，繞過那些暴雨和漩渦，如果不小心捲入，也要試著脫身，還要注意油料食物不要用盡，否則就客死汪洋，突破這些阻礙，最終才會到達美麗彼岸。創業中期，就是從啟航到美麗彼岸中間的路程，開的快就時間短，油料多慢慢開就很長。另外這個時候死掉，不像在初期叫么折，這個時候就叫死亡，因為愛的更久，所以比么折更痛苦，這樣講會不會太抽象了，真糟糕，我再試一次。

### 創業中期什麼時候開始，有多長?

我以我自己的經驗，加上我身邊一些創業朋友的經驗，當然還有書上學來的，大膽的做一個定義。創業初期，大約是在創業開始第一天後的蜜月加興奮期，到大約第二年間內部矛盾衝突結束為止。這時公司正在努力開發產品和服務，或是產品才剛上市，外部競爭還不巨大，反而蜜月期後公司內部炮火四射，董事、創辦人間，管理團隊，員工之間衝突不斷。但最終還是站穩了腳步，問題雖不見得處理的好，有些甚至是亂七八糟的處理，不過會留下來的留下來了，不爽的人還是走了，產品也初步成功上市了(不成功的話早就么折了)，公司進入了一個比較穩定的時期，就是我所謂創業中期了。

這段時期，外部競爭和合作開始變多，風險越來越高，火力也越來越猛，初期的內部矛盾比起這個時候的外部敵人炮火，就像是被蚊蟲叮咬一樣輕微。這時公司不只要求生存，也要成長，前進一步，退後半步，跌跌撞撞，要防騙防搶防偷，還要防敵人防生意夥伴防黑道防白道，小心翼翼的小跑步前進，還有一個最恐怖的 **Cash Flow** 怪獸在後面追，通過了這些關卡，才能進階到快樂成長期，不過就算過關了，辛苦打敗了外部敵人，但已傷痕累累，有人專門等著你弱的時候搶你的成就，最後天下未必是你的。那這段時期到底有多長呢？如果迅速自給自足，立於不敗，又正確引進外部資源，公司進入快速成長期，那這個中期很快就結束了。也有公司，創業第五、六年，還在努力掙扎，隨時都差一點點進入資源耗盡，苦不堪言的痛苦時期。所以我的定義是，從創業初期內鬥結束，公司開始對外成長，到“真正”立於不敗為止，這個時期我稱之為創業中期，從創業第二年到第 **N-1** 年，都有可能。當然，你的公司要能活過初期，才能進入中期吧。

### 立於不敗，Focus on 損益兩平，自給自足

我在之前的章節說過 internet 事業 grow 成長比獲利更重要，是的，沒有 grow 就沒有想像空間，所以公司出頭後你要快快長大，但是經過了這麼久，如果連自己都養不活，談 grow 就很虛。要盡早進入快樂期，和避免進入痛苦期，最好的方法就是趕快賺錢，至少要賺到可以養活公司，不靠增資就可以活的下去。如果你公司一個月 Burn rate 是五十萬，賺五十萬就搞定啦，還好吧。Burn Rate 五百萬，就比較累，要每月毛利 Gross Profit 高於五百萬才行。這叫做立於不敗，很多人剛開始募資了一些錢，就拼命花，花到快沒錢了就去增資，如果增資不順，資源用光，公司就結束了。真正正確的做法，就是在還有錢的時候，拼命想著賺錢，如何賺到第一桶金，能養活自己了，別人也會願意投資你了，增資才有希望，公司才會成功。

### 所有的商業計畫和客戶活動，都要以獲利為目標

公司也跟人一樣，終其一生，不是為名，就是為利。名就是造勢，製造對公司有利的形象，例如廣告行銷，要名是要花錢的，一個小型的產品發表會，場地、Show girl、加公關費幾十萬就不見了，Google、Facebook 廣告一個月十萬像空氣一樣感受不到，這些都是大公司玩的花樣。新創公司做行銷，只能靠網路，只要你的產品夠好，網路病毒式行銷是最有效的方法，這是得名的方法，不用你出去和客戶談天搞公關。

你要出去談生意，談合作，就是要得利，不管是 B2C 或 B2B，所有計畫只有一個目標，做完這件事公司會賺多少錢。這個事情聽起來容易，不過一樣是說的簡單做的難，客戶是熟的朋友講錢傷感情，不熟的客戶不好意思談錢，和會員客戶更不好意思收錢，怕他們跑掉，那公司收一收去開 NGO 好了。總之，你的所有商業活動，心中一定是想著是以賺錢為合作目的，不一定要和對方收錢，但如果我的產品能幫對方多賺一些錢，那我分一些也是應該的。我一再強調這個點，是因為如果你不強迫自己做這種感覺是銅臭之人，我們本著說好聽一點是與人為善，難聽一點是好面子的人性陷阱裡，一般待人處事用這個心態是很 OK 的，但對開公司的你來說就不 OK 了。

### 只有會獲利的公司，才有存在的必要

你的員工不會因為你提供免費泡麵而更愛你，當你現金耗盡，又沒有獲利能力來生存，請不要怪員工棄你而去，他們也想以公司為榮，但如果你沒有能力把公司轉負為正，遲遲不能獲利，是你 fail 了員工，不是嗎？別忘了還有股東。只有會獲利的公司，才值得被尊敬。如果今天 google 停止獲利了，就算是帝國也會消失不見。



### 慎選合作夥伴或客戶，不過還是要用時間來磨

這個時期公司應該多少有一些知名度了，會有比創業初期更多的對外合作機會，也會認識更多的人，或更大型的公司，除了要注意這些公司的野心外，也要留意合作夥伴的虛實。有些名人或是知名公司，你不認識他們之前可能對他們仰慕以久，一直希望和對方合作，認識後才知道是空心菜，虛的，其實抬面上的知名人士，虛的比例可能比你想像還多一點，壞人也不是沒有的。另外你還會常常遇到一種人，台語叫”牽猴仔”，中文應該叫做成仲介或掮客，英文叫 **Leverage-er**，難聽一點就是和三七仔不會差的太多。這種人最常被誤會成有錢人，因為他們貌似答應起投資金額非常”阿莎力”的夠力，幾千萬和不用錢一樣，有氣勢，常常會讓你覺得他的政商關係很好，讓你花了好多時間陪他一起玩。其實他也是左手和賣方談，右手和買方談，賺中間的錢。這些很虛的人和公司，老鳥和他們談一兩次也許就會看出來，菜鳥可能要吃過幾次虧才學得來，但老鳥也會看走眼，這個事情我只能警告你，騙術是不停的推陳出新，我也沒法教你一套分辨虛實的簡易方法論，只能教你，萬事存疑，一開始千萬不要掏心掏肺的，前二招為虛招，第三招才是實招，時間一久，虛實就會現出原型。

我常常嚇你，好像世界上都是壞人一樣，其實我也不想這樣做。但是你是一家公司的負責人，身兼股東和員工的責任，就算 **99%**的人是好人，被你碰到了那 **1%**的壞人，受傷的是你自己還不重要，公司倒楣了就不好了。實際上的狀況是，好人還是比壞人多很多，沒有人想當虛的人，但是壞人比你想像中要壞的多了，了解嗎？

虛實摸清楚了，找到了實在的好夥伴，大家一起打拼，賺錢，邁向成功。

### 合作夥伴最好要門當戶對，小公司和大公司合作不容易

合作夥伴和你一起打拼，也會像婚姻關係一樣，有時好，有時壞。合夥人如此，合作公司也一樣，如果是大家閨女嫁入窮苦人家，或是老少配，剛開始會覺得自由戀愛很浪漫，但出事後才知道問題不在小倆口，而是週邊的人。人人都想攀龍附鳳，但一個百萬資本額十幾個人的小公司和一個千人的百億資本額公司合作，一般只有聽話的份，就像是大公司裡的什麼都不懂卻自以為是的 **PM** 小妹妹，你還要拍她馬屁一樣難搞，再想想看她的老板們。

一個 **internet** 的新創公司和傳統的製造業公司合作，光溝通就要花好多工夫。市場上第一市佔率的通路商，要它放棄第一名品牌，改賣你的產品，你可以想像難度有多大，即使答應了，也難保它不是應付應付，用試試賣賣看的觀望心態，如何能賣贏過大廠。所以新創公司找第一名通路商是不對的，第二名或第三名，能更專心賣你的產品比較好。**Internet** 服務公司和製造業是不同國的人，就算是製造業公司誠心轉型，一起合作還是困難重重。小公司要和小公司合作，比較會彼

此尊重，互補其短，各取所需。小公司不要想如果有一個大公司的合作夥伴，別人就都瞧得起你了，對不起，沒這回事，別人還是會看你有沒有真的料，大公司的合作夥伴如果不是你的股東，小公司又能從這個合作關係獲利的，沒有三年五年的互動是不容易的。

不過，要是你真的能夠抓到一兩個真正大咖的客戶，又能獲利，表示你是個人才，能創業成功，公司交給你一般就能立於不敗了。

### 主動出擊，不要只是等著客戶上門

客戶也好，合作夥伴也好，會主動來找你的也是有的，朋友介紹的也會有，不過大部分的潛在客戶應該還不知道你的存在，如果你是用好產品放在家裡，然後客人就會主動上門的姜太公釣魚願者上釣的心態，很可能會漏掉了一些真正的好客戶。就像病毒式行銷，口碑行銷，當然產品好是必要的，但是病毒還是要自己植啊，前幾個口碑還是要自己來吧。坐在家裡生意不會天上掉下來的，多出去走走事情才會發生，多和朋友們聊聊你的生意，也許有意想不到的火花。

### 找一些業務 Sales 來幫你

這個時候，創業已經突破到中期了，你也可以考慮找一些 sales 業務代表到公司，給他們訂好業績目標和獎金制度，讓 sales 主動出擊找合作客戶。如果你的朋友多，也可以找一些朋友 part-time 來幫你跑業務，沒有底薪但事成有獎金，獎金規則事前要白紙黑字訂清楚，也是一個方法。不過大多 sales 比工程師頭腦靈活多了，比較不好管理，所以訂定一個符合人性的獎懲制度非常重要，做到業績要大大獎勵，做得不好一定要處罰，再不好就請他走，不可拖延。另外 sales 接私單，押貨，假業績，花招多的是，尤其小公司請來的 sales，表面上好好的，其實敗絮其內的真是多。我談生意最討厭的就是碰到有些對方公司的 sales，談一談還要去了解這單是他公司的，還是他自己私人的，這種人真得太多了，可是為了生意也不得不和他們打交道。如果你看的懂門道，就會發覺這一小段講 sales 的事，其實有點前後矛盾。對，sales 是處理錢的事，錢是人類的罩門，所以真不容易管理，以後再寫一章專門講業務力。

### 朋友介紹客戶的重要性

當然有客戶是 Cold Calling 來的，就是本來不認識，靠著努力打電話(email, FB, Weibo 都算)發掘出來的新客戶。Cold Call 很難的，十之八九都會白費工夫，尤其當你還是名不見經傳的小公司，除非你的產品或服務是市場特有又沒有其他替代品，客戶捧著錢來找你合作，沒有人介紹要談成生意難如登天。相反的，多和好朋友聊一聊你的事業，也許朋友就是你的貴人也說不定。不過如果朋友介紹一個小員工則加分有限，能 Call High 就好多了。

### 客戶感受到價值才是最重要的

無論如何，客戶要能夠感受到你的產品或服務帶給他的價值，才會買單，你才能獲利。如果創業初期靠胡打瞎打賺了一些錢，能不能持續獲利還要看這一味。請你回味一下我在講創業前準備的產品規畫章節，**Sony** 盛田昭夫的創業故事，別人寧願花錢買他認為無用的古董，而不買他發明功能多多的錄音機，是因為客人感受到古董的價值，而錄音機對這個客人是無用之物。所以和客戶談生意的時候，最佳的狀況就是聽到客戶說他的問題，或是未來的規劃，可以被你的產品解決，就代表生意談成的第一步了。

### 創業是游擊戰，兵者，詭道也

新創公司敢誇口說自己資源充足，可打正規軍硬仗，一成是真的，二成是膨風的，其他七成再加上前面的三成，是初生之犢不畏虎，根本不知天高地厚。新創公司即使已經立於不敗，資源比起大公司還是大大的不足，資源不足就要出奇招，大公司永遠搞不懂網路的世界，他們想的雲端和你想的也不一樣，懂的借力使力 (**Leverage**)，抓住你靈活年輕的天然優勢，聯合夥伴，甚至是次要敵人，來打擊主要敵人，敵友友敵，朋友和敵人，分也分不清，乾脆不要分，掌握分辨虛實之道才是王道。

### 也許要認真思考幫公司找一個門神

什麼是門神呢？就是當牛鬼蛇神，三教九流，黑道白道上門時，能幫你”處理”事情的人。到了創業中期，公司外部競爭變多了，在商場上，真得很難保證不出事的，前面幾章也說了不少，如果你們公司沒有硬後台的富爸爸公司，或是知名董事、董事長在後面撐腰，你又貌似賺錢賺的爽爽的，黑白道不上門的機會比上門的機會小多了。門神就像顧問一樣，不一定每天要來公司上班，但是有狀況可以一通電話就到，每個月顧問費就像給保護費一樣，保你心安。不過別忘了，請神容易送神難，所以門神一定是要和自己非常熟的朋友，最好有共吃苦患難過，如果是長輩介紹也可以，不過自己的長輩一定要和他非常熟，信的過才行。好的門神不但可以在出事後幫你，最好的是出事前就可知道消息，事前喬好，問題就解決了。如果在台灣，黑道可找軍系喬，白道可找政治掛的擋，他們都有事前知道狀況的能力。當然，如果你完全看不懂我在寫什麼，記得找一個律師做公司的法律顧問，每個月花一點錢能省你日後大麻煩。

### 有時勝負是比誰的氣長，活的久

我有認識的老總，打不過競爭對手，自己公司員工又沒能力不爭氣，產品又爛，青黃不接，公司策略就採用龜息法，就是減少支出，**Layoff** 員工，不接新案，打不過就不打，養精蓄銳，反正公司現金還夠，看起來要死了但不會死，敵手現在雖然爽，但是景氣大環境一不好，稍一不慎，誰輸誰贏還不一定。這個策略乍聽之下很蠢，不過想一想德川家康的故事，其實還蠻有道理的。當然這個方法的前

提是 **Cash Flow** 怪獸還很遠，不過如果你已損益兩平，立於不敗，氣就可以很長。喔，對了，我忘了告訴你了嗎？創業是持久戰，要打很久的，革命要十次才會成功，只活到第九次就要殘念了喔。

### 雪中送炭不容易，錦上添花多的是，一切靠自己

電影裡的主角在人生低谷，走頭無路的時候，總會發現人生新方向，有好心人相助，翻身重來，又是一條好漢。**Well**，這你在不好的時候，如果有人適時幫一把，心中會如何感動。不過電影的戲情在現實世界還是有距離的，在你好的時候，送往迎來，錦上添花的人太多了。不好的時候，不要落井下石，雨天收傘就要感謝媽祖保佑了，還希望有人雪中送炭。不過這個時候也是考驗真感情的時候，真正的朋友是會伸援手的，而且不是附上佔盡便宜的條件。這個道理真得很容易驗證，現在一天到晚有銀行打電話給你要你信用貸款借錢，但你沒這個需要。等到你財務突然有狀況，有需要借錢了，你主動打電話給銀行，他們也不借錢給你。我在幫人打工時，信用卡一發都是幾十萬信用額度起跳，自己當老板後，**Cash flow** 不穩時，有時不能準時付款，信用額度一下就被砍剩不到一半的一半，**well, I don't care**，直接把這家銀行信用卡剪掉，丟到垃圾桶裡。了解嗎？早點立於不敗，出狀況時只有靠自己。

### 適度放鬆一下

創業是很累人的，就算看起來不忙，心裡的壓力時時刻刻是在高壓的狀態下，雖然此時還不是在痛苦期，和要調頭寸，跑三點半的巨大壓力比起來，還是 **OK** 的。不過長期高壓下，情緒會不好，影響家人關係，也可能會影響身體健康，剛剛不是才說要比氣長，如果公司還活著，你死了，也是沒用的。出去走走，小小放假一下，其實長期高壓，最不好是會抑制創意，創意消失了，創業也沒意思了。

### 創辦人有沒有離職的權利

你看成功的企業裡，那一個是創辦人離職的，**Jerry Yang** 被罵到臭頭，也還半留在 **Yahoo** 裡，**Page, Mark, Ellison, Dell, Gates**，那個人真的離開了他們創辦的公司，**Jobs** 一直做到離開這個世界，才離開公司。當然如果你就是一位離職的創辦人，也許會說，“你不了解，問題很複雜”。**I Know**，問題很複雜，但你走了，公司還沒結束，問題也還沒解決，你覺得對的起股東、員工、更重要的是，對得起創業前的你自己嗎？以前的夢想和熱情呢？還是當下只是誤會一場？你可以把問題推給還留在公司其他的創辦人，怪都是理念不合害的，那麼我會認為你根本不是創業家，只是一個半路落跑的打工仔。創業只有 **0** 和 **1** 的出口，公司不是被收購，或是倒閉，都不算結束，股票上市後你更不能離職，因為股東裡還有平民老百姓。創業是持久戰，這個中期還不知還要多久才會算完成。

### 心中最大的隱憂要去解決

創業到今天，你有沒有什麼事情是一想到就很煩，想到就頭大，不知如何去解決。我以前就有，當時我的公司的股權設計爛透又不公平，已經離職的創辦人拿走了一半的股權，沒有收回合約，股權設計爛導致增資不易，就算完成增資，將來也無法有效管理公司，雖然我還是很努力去跑客戶，談投資，但心中一直有很深的無力感。現在的我看這個事，雖然難解但不是不能解，用外力之手就可以了，但當時這件事一直困擾我，直到被收購清算時也搞的我很不爽。另外一個例子，我的好朋友創業，有一個富爸爸董事長，這點比我幸運，剛開始合作無間，但久了之後，兼職的富爸爸董事長不能再提供更多的經營價值，而且又不參與公司日常決策，慢慢就變成了一個矛盾和痛點，有一次終於吵翻了，可是攤牌結果不是壞事，部分問題反而解決了。所以，現在有什麼事情最 **bother** 你的，聖嚴法師說的，面對它，處理它，再放下它。

## 5.2 好的事一定和壞的一起來

### 氧化

陽光，空氣，水，是生命的三大存活要素，沒有陽光，就沒有能量，海水不會變雨水，空氣不會對流，萬物不會生長，等於人類沒有食物，久了就會死的；沒有水，大概幾天就乾死了；沒有空氣，五分鐘就拜拜了。所以這些元素，真是平常沒感覺，沒有了才知道它的重要。不過陽光也不是都是好的，在太陽底下曬久了會中暑，其中的紫外線曬多了還會造成皮膚癌；水平靜的時候很 OK，一場海嘯可以瞬間奪去數千條人命，水會腐蝕金屬，流久了石頭都會穿孔；空氣總沒事了吧？Well，氧氣是人類呼吸的氣體，幾分鐘沒吸就死了，可是如果你把一個新鮮水果放入真空室，沒有氧氣的交換，水果的新鮮就可以保持很久，拿出來放在外面，不久就會腐爛，所謂的老化，也可稱之為氧化，我們人類如果不需氧氣而能生存，應該可以活好幾百年，但是我們靠著隨時需要的氧氣存活，一面也好像一直的不停吸入慢性老化毒氣，直到閉眼的那一天。有一好沒二好，不是嗎？

上帝不用教我們，祂造出來的東西每一樣都是有好的一面，也有壞的一面。人其實沒有好人壞人之分，好人也會做壞事，壞人也有好的一面，事情沒有都是好的，好的事情通常伴隨著壞事一起來。我女兒的同學是數學天才，國中就上完了大學的課程，可是卻得了癌症；很多成功的人背後，家庭都有缺憾；美國統計過中樂透的人，因為興奮過度，花錢無度，有一半以上的人竟然兩年內就破產了。這裡好像進入到哲學的課程了，我也有這個感覺，有時候我真得懷疑我們是不是在一個楚門的世界那樣的場景了，一切都是隨著無形的手寫劇本而進行。

回到創業管理的世界，以前我們在幫人打工的時候，公司不管業務好不好，都可以拿到薪水，所以最壞就是被公司 Fire 掉，回家吃自己的。創業也是一種轉大人的過程，最壞的狀況比這個嚴重多了，你要負的責任也大的多。你怎麼知道，你日夜期望的大客戶來了，好高興，但結果他們的目的卻是來偷學你的技術的，順便摧毀你；您怎麼知道，你最喜歡的投資人，沒有在 Term Sheet 裡藏了一顆定時炸彈，到下次增資時才引爆；你又怎麼知道，你最器重的員工或夥伴，將來可能是傷害公司和你最深的人。我只能說，有些事，沒有親身經歷過的人，是很難體會的，這件事，就是其中之一，也是增加智慧的來源。

### 養成思考最壞狀況的習慣

教課書上教的在做一個重要決策時，需要對當時的時事人地物，做通盤的了解後，再做一個對公司最大利益的決定。不過實際上，在大部份的時間裡，你都會在一團迷霧的狀況下，常常是在無法判定時事人地物利害的情形下，需要立即做一個在當時認為最佳的決定。我建議你，有時候想最佳的決定，不如想傷害最小的

決定。下了這個決定，最壞是怎樣？如果最壞的狀況是可以忍受的，那麼你才有本錢去想最好的狀況。

### **你怎樣認為你眼中的好，不是別人的壞？**

你不是魚，你怎麼知道魚在水中是快樂還是痛苦。快樂的事，常拌著痛苦一起來到，但你怎知，不是快樂是因為跟著痛苦而來。如果避免好事壞事混淆，就是穿著對方的鞋子，戴著別人的帽子，異地而思考，也許腦子會清楚一點。

### **多聽，多問**

有時候事實就在眼邊，但是當局者迷，旁觀者清。你一廂情願的想法，也許週遭的聰明人會給你一些不一樣好與壞的看法。也許你看出來了事有蹊翹，**too good to be true**，但是無法證明，這時候多問一些人，尤其是你的創業導師，可能會有很大的幫助。

### **有時候不求好，只求無傷**

有些在商業上的合作，並不是出於利益，而是想要維持某種良好關係，有時候明知不可為而為之，是出於某種無奈。如果求好不是主要目的，如何盡量做到，就算最壞發生，你也不會有傷害。

### **減少損失，好減壞還是正的**

雖說這樣，但如果因此而蹉跎不前，還不如不看這章的好。這章主要是告訴你，不要只想好的，雖說創業家要正面思考，但如果真得只想正面，而不思考如何應對負面的事，那就太愚蠢了。我們創業家隨時都要讓別人看到最好的，但自己要準備最壞的狀況下，如何讓損失降到最低。如此才會對任何真正留下來的好處，感到無比的感恩。

### **壞的事也會有好的事一起來**

沒有什麼事情是絕對好的，同樣的，也沒有絕對壞的。雙城計小說裡說的，這是最壞的年代，也是最好的年代。就像雨天過後才有彩虹，想看美麗的 **Rainbow**，沒有一場大雨還看不到呢。

## 5.3 正面的力量

### 正直 Integrity

我看過一個矽谷資深創業家的演講，他說創業家第一重要的條件，就是 **Integrity**。我回台灣後，曾服務於某大晶圓廠，員工守則第一條，就是 **Integrity**。好巧，我的小小新創公司，公司理念有一條，就是，**Only Honesty can make profit long-term**。**Integrity**，正直，誠實，可信賴，公私分明，不自私，不佔人便宜，不說人壞話，不傷害別人，都是 **integrity**。**Integrity** 的相反詞有無數，奸詐，說謊，壞人，中飽私囊，等等等，前面的”不”什麼什麼的，拿掉”不”後，也是 **Integrity** 的相反詞。你去查字典，形容 **Integrity** 正面表列的字不多，但形容”不”**integrity** 的形容詞可是多的很，法律條文裡訂的，都是不可以這樣，不可以那樣。你可以想見，要做到好的正直的人不容易，因為有那麼多的誘惑，為了某事，可以把靈魂都賣給了惡魔。

在創業中，你幾乎每天都有機會挑戰這個底線，別忘了公司是要賺錢的，你要賺別人也要賺，錢是萬惡根源，人類的單門，人為了錢，可以變成動物，還想要有 **Integrity**，真是作夢。剛開始你一定會抗拒，但沒多久你就有可能會被同化，因為不加入你就沒有生意作，接下來最後也許你就會變成黑道大哥手下的關係企業，雖然賺錢，但這真得是你想要的嗎？我也迷惘過，甚至懷疑我的一些堅持會造成公司不能獲利的原因，不過幾次衝撞後，就可以抓到一條平衡點，外在可以圓滑柔軟，內心卻可是正正方方，沒有妥協的。對人從寬，對己從嚴，有所靈活，有所堅持，慢慢的你就會找到也有和你一樣正直的人和公司，賺錢和 **integrity**，可以是一起的。

做人的正直，對公司內部管理也很重要，假設今天你用公司的錢買了一台電腦工作用，但順便多買了一個滑鼠給自己家裡用，聽起來沒什麼。但員工知道了，下個月就會趁買電腦時，順便買一個隨身碟給自己用，員工是時時刻刻在測量你的底線，你要是沒反應，再下個月就會有更離譜的事發生了。所謂上面歪一點點，底下倒一大片，就是這個道理，我有一個朋友的公司，數年前曾一度大紅大紫，但最後因內控問題而倒閉了，他們當時的問題有多大呢？**Sales** 亂報業績，公司還沒收到錢 **Sales** 就買跑車了，公司帳目混亂，東西被幹走也沒人知道。但為什麼好好的公司會搞成這樣呢？負責人用老婆親人的名義開公司，剛開始可能只是為了省稅，便宜行事，後面變成資金往來方便一下，最後就變成淘空公司。員工幹部也有眼睛，他們也會有樣學樣，上樑不正下樑歪，結果就是這樣。也許你會有疑問，公器私用有這麼容易嗎？相信我，我做過新創公司的負責人，犯罪是從非常小的地方開始的，因為內部管理制度不全，如果不靠高道德的自己要求，從



便宜行事很快就會變成公款私用，太容易了。如果我在創業過程中不是用寧可公司佔我便宜，我也不佔公司便宜的心態經營事業，最後被收購清算時，股東拿回去的錢肯定要少多了。

### 正向思考 **Positive**

事情永遠是好的和壞的一起來，而且可能為了迎接一點點的好事，要克服一大堆壞人和壞事。但就像可見光光譜的一方是藍色，另一邊是紅色，陽光照的開心，但不喜歡紅色的人，你就要想像著享受左方藍色的頻譜；同樣地喜歡紅色的人，就要想著光譜右方紅孜孜的快樂。一樣的天空，正向思考的人會想著其中的好，忘了它的壞，繼續努力，迎接更好的明天；負向思考的人就會很在意好裡面不好的東西，因為不喜歡某個顏色，就討厭一整個陽光。

創業者不只是日夜承受著巨大壓力，而且不停的遭受挫折，事情絕對不會如你想像的發生，很可能是發生的如你預期的剛好相反，你有聽過領導者的暗夜長嘯嗎？我聽過。如果心志不夠堅強，不夠 **Persistence**，有 **I want it** 的氣魄，一二年就垮了，可是你看那些還樂在其中的連續創業者，除了意志力外，和他們交談後，就會發覺他們隨時都是看到光明的一面，他們的熱情不會被一點點的負面事情打擊，他們永遠是正向思考的，從一堆壞事挑出一點好東西來獎勵自己。你有沒有想過你還可以活著迎向明天是多麼幸福的事，地球上有些人隨時都面臨死亡的威脅。正向思考是維持你意志力的藥引子，意志力是公司走下去的春藥。

負向思考的員工會像病毒一樣影響團隊的士氣，意志力弱的人會先被感染，然後再擴大到所有人，最後團隊分崩離析。你要在病毒還沒擴散的時候，狠狠的處罰這些負面思考的人，大大獎勵正向思考的人，正向循環，正面的力量就會越來越大，士氣高昂，公司就會更容易成功。

### 正義 **Justice**

正義常常不彰，公理常常不明，正直的人被邪惡的人打敗，正向的人被負向的同事陷害，黑暗籠罩大地，努力的人的辛苦耕耘，被奸巧的人用來步步高昇。錯的事被當成對的事，有權力的人欺負沒有資源的人，大公司欺負小公司，惡勢力欺負善良的人。

不過黑夜總會過去，你還年輕，老的人總有一天會得到應有的審判。我希望你常保正義之心，對不公不義的人和事，用對正義渴望的力量，和對不義之憤怒的 **Rage**，打敗邪惡，像 **Google** 一樣，**we don't do evil business**。相信我，也相信你自己，只有你堅信正義，公司不做不公不義的事情，世界就會一天比一天更 **Justice**，我們就是 **Justice League**。

## 5.4 負面的力量

### 光明

我們家附近的巷子裡，方圓一兩百公尺內，有幾十家的各式餐廳，台式、中式、港式、客家菜、日式，韓式、美式，義式、法式、泰菜、越南菜、印度菜，還有無國界創意料理；自助餐飯、小吃、肉羹、廣東粥、拉麵、牛肉麵、關東煮、炸物、滷味、鐵板燒，火鍋，烤肉，還有賣消夜的早餐店；各式飲品、珍珠奶茶、鮮榨果汁、豆花、刨冰、芒果冰、蛋糕、麵包、加起來絕對不只幾百種不同的甜品飲料，還有名式氣氛咖啡館、酒莊、漫畫出租、個性商店，幾步路就一個超商，好熱鬧，好方便，這是標準的台灣住商混合區，如果你住過台灣，一定會很享受這種氣氛感受，我也很喜歡，這是光明的一面。

### 陰暗

不過，這數十家各式商家，平均壽命不到一年，當然也有開了十年以上的店，但是這些店，用手指應該算得完。我的同一條巷子裡，有一家店面裝潢了一個月，開一個禮拜就倒閉了。大部分的店都是剛開幕生意還不錯，慢慢新鮮感消失，然後每下愈況，最後撐不住關了，我們對面最近開了一家很有品味的服裝店，我幾乎不曾看到客戶上門過，我和我太太很壞心地在打賭，這家店還可以撐多久。喔，差點忘了說，當地警察管區和我講，我們這區裡有色情業，有一個地下賭場，兩個黑道堂口，其中一個堂口還兼賣早餐。

### 現實

每開一家新店，都是某幾個人的願望、熱情、和夢想。每一家店倒閉，都是願望破滅、熱情被澆熄、夢想？唉，可能都反目成仇了，還談這個。生意失敗，有一千個理由，資金、市場、產品、人，都有可能出錯，導致失敗；但是生意要成功，卻是有一萬個原因，通通做到位了，才有可能成功。成功，是 100 分；失敗是 99 分以下都算，差一分都是 0，所以當然成功的機會比失敗低多了。

### 光明是促生、陰暗是促成

“生”是發生的生，讓一件事情從無到有，從 0 到 1 的意思；“成”是成事、成功的成，讓一件事從有到成，從 1 分到 100 分的意思。

### 生

做一個新事業是要有勇氣的，大部分的人都是安於現狀，或是追求穩定，開一個新創公司真得只是少數人的菜，跨第一步很難的，從無到有和變魔術也很類似。這一小群人裡，有一部分人有強烈的創業動機，堅定的意志，要生出一個新創公

司，只是時間早晚的事，我暫且稱他們是第一種人；有一部分的人，是第二種人，也有創業的動力，但需要一些像催化劑一樣的東西，可能是機會、時間、同伴，或只是激勵一下，創業勇氣也來了；當然還有第三種人，是創業愛好者，不停的鼓勵自己，吸收新知，或是累積能量，互相取暖，努力充實自己，或是等待時機，直到下海的那一天，不過那一天也許永遠不會來。

對第二種人和第三種人來說，要真正下海去“生”這個創業的事，就要多想正面的事，勇敢的追求夢想，努力積極，熱情樂觀，相信自己一定能做到，全力以赴，成功就會屬於你的，讓自己活得更有意義，自由，富足，自主的人生等著你來尋。如果是站在鼓勵創業的立場，多說願景，機會，成長，財務回報，**Steve Jobs** 等等，總之，正向的鼓勵和支持，一般人也喜歡聽這些話。

如果有人參加過公司 **Sales** 的 **Kickoff** 誓師大會，或是直銷公司的大會師，總之某種激勵大會，那種類似宗教活動的集體瘋狂行為，是公司經營層要激勵員工士氣，普遍運用的一種方式，和古時候打仗前，帶頭大將要說一番熱血沸騰的演說，兵士們就會視死如歸的戰鬥，類似的道理。不過就像有些人要參加訓練課程，才能找到自己的自信心，這些人其實可以懷疑，上課幫你找到的自信心，是你真正的自信，還是擁有自信的一切美好假象和它的合理說詞。士兵因為視死如歸，勇敢的戰死沙場，而贏得了勝利，是多麼的令人動容的場景，但現實的是，真正取得利益的，是戰勝方的政府和大官，不是士兵。

## 成

對前面第一種人來說，有沒有人鼓勵他要不要創業，其實沒什麼差別，反正遲早都會跳下來創業的。如果真得要對他有什麼幫助，反而應該講一些不好的事，負面的，壞的東西，沒有什麼正向積極努力，好運自然會降臨的 **Non-sense**，人性的黑暗面，金錢的貪婪，權力，求名、愛面子的虛偽，口袋不夠深創業一定失敗的話，黑道，白道，人變野獸道，然後再把 **Webvan.com** 那些創業失敗例子說三道四一番，創業成功的比例比出車禍的比例還低，如果因此可以讓他少走一些冤枉路，那就是大功一件了。不過，要做成一件事情，還真得要有這些認知，不為所困，才能成功。

現在有很多人，一味追隨和吹捧那些創業成功的英雄，像 **Steve Jobs**，**Bill Gates**。這些人很少的，幾百萬人才一個，你又不是他，沒有他們的機運，又不知道背後隱藏版的故事，向這些偶像學習，還包含他們年少輕狂的時代，真得會幫助你創業嗎？還有一些人，什麼大學教授、育成中心、創投、記者媒體、政府公務員，如果自己創過業還好，如果自己都沒做過，卻一味的鼓勵人創業，什麼追尋夢想，有夢最美，還有什麼創業補助，投資媒合的，基本上，你們到底是在幫年輕人，還是在害他們呢？為什麼我家附近的餐廳，開一家倒一家，有些人不適合創業，

有些人條件不足，有些人能力不足，有些人認知不足，雖說失敗為成功之母，但是請這些啦啦隊們，也給一些負面意見，減少一些因為無知而造成的遺憾，也多一些成功的機會，可以嗎？

### 負面思考

一件事要成，那有不經過困苦的，創業成功的話，等於是憑空掏到金礦，那些淘金客們，哪一個不是勾心鬥角，動輒拿刀互砍；真得被你挖到金子了，外面有多少人等著把你幹掉，再吞了你的錢。人性之惡，在於擋不住誘惑，好人也會做壞事的。三字經裡，人之初，性本善，是說給小朋友，教導他們為善用的，但為什麼要教呢，是因為為善不容易啊，不小心本性就流露了。

正面思考是為了要激勵自己和團隊，奮發向上；而負面思考，是為了要活下去，不要被騙，把握寶貴的時間和資源，完成任務。負面思考，凡事總想最壞的狀況，雞蛋裡挑骨頭般的從好好的東西，找出一點點的不好，然後用放大鏡來看，把人都先當壞人處理，先從不信任開始，慢慢找出信任點，但還是要時時懷疑他，合作夥伴如此，客戶如此，同事如此，員工也如此。我之前說過，管理員工，要鼓勵正向思考的人，打擊負向思考的人，這是對的，但我沒說，你自己一定都要時時正向思考，不然你就不會打了，不是嗎？

我每天在 FB 上看到朋友分享一些心靈短文，其實大部分在我來看，都是很有問題的，有一次，我看過一個經典的短文說，”人生只有一遍，不能砍掉重練，時間只去不回，不做等著後悔，所以做了就對了，**Just do it**”，多麼正向思考，這和美國小孩子說的 **YOLO(You Only Live Once)**，有同樣的意境。但是就是因為人生只有一遍，所以才不能做了就對了，需要喝心靈雞湯才會”生”的人，如果真得盲目做了，那離”成”就真得很遠了。

### 負面的力量

我前面有一章說，正面的力量，但說到最後，對什麼什麼的渴望，憤怒，打敗什麼的，其實是非常負面的，**However**，這些也是力量。在創業失敗的原因統計裡，創業動機不夠強烈，也是一個大類，例如富二代很少自行創業成功的。光有熱情，夢想，甚至技能，方法都到位，沒有痛，或不了解痛，是不會成功的。愛(**Love**)什麼東西，恨(**Hate**)什麼人，對什麼事情不爽，感到憤怒(**Rage**)，復仇的怒火(**Revenge**)，對什麼強烈，內心的渴望(**Desire**)，甚至因為對什麼事感到害怕(**Fear**)，不是壞事，相對於夢想(**Dream**)，熱情(**Passion**)，執行力(**Execution**)，準備力(**Preparedness**)，決斷力(**Decisiveness**)，警覺力(**Alertness**)，意志力(**Persistence**)，這些正面的力量，負面的力量，一樣重要，甚至比正面的力量，更容易接近成功。

### 正面的力量+負面的力量=贏的力量

要轉大人的各位，請用更成熟的心來看這個世界，掌握正面和負面，才是完整的，想贏？請好好思索這句話。

## 5.5 變與不變

### 老板真是一個善變的人

很多上班族都抱怨說，老板上午才講要這樣做，下午又變掛了，明明照著他的意思做了，沒多久又說這不是他要的，運氣不好還要被說教一番，真是猜不透老板心，所謂伴君如伴虎。好像老板都是這種善變之人，不知道是只有這種個性的人才適合作老板，還是我不懂老板的心。心想，要是有一天我做上了老板，我一定不會這樣的。

老實說，上面這段話是客氣的了，很多員工表面上好好的，在老板背後罵得有多難聽，說老板不懂管理，不知如何處理事情，不能堅持己見，不守信用，說老板笨的也有，說老板無能也不少，說公司要倒閉了因為老板如何如何爛的絕對少不了。好像公司裡的人個個都是諸葛亮，只有老板就是一個無能的阿斗。

### 對，老板就是善變

不過，上面這段補充，又太超過了，並不是每個員工都會這樣想的，除了少數工作只是混口飯吃沒有意見的員工之外，罵老板也代表的是希望公司好，有恨鐵不成鋼的心理，如果是這樣，雖然罵，本質上還是正向的。但是，一個團體裡，總會有一兩個人，能充份了解老板的心態，支持他，理解變化的原因，幫助老板執行、修正、再執行。這種人，有適合創業的特質，就算不創業，在公司也會是好幹部。

我希望你了解，一個團體裡，有問題發生了，大部分的人都是不知所措的，不過罵聲絕對不絕於耳，只有很少數的人能試圖釐清事情的真像和原因，找出解決問題的”真正”方法並執行它，因為真像並不清楚，沒有人有把握這一秒的決定是百分之一百正確的，常常需要修正，因此善變就成了原罪。

### 但，為什麼老板會善變？

當你自己創業，或做上某公司總經理後，你就會發覺，這個原罪，還有其他幾個，就像蒼蠅一樣，揮之不去。早上做了一個決定，下午就變了；早上講這樣，下午想一想，又變成那樣，讓不了解原因的員工或朋友，覺得困惑不已。最大的原因，就是沒有人知道正確的決定到底是什麼，這個”沒有人”，也包含了總經理。另

外，你真得了解老板的意思嗎？如果自己沒聽懂原意，執行錯誤，再怪老板善變，也不對吧。

前面有一章講好的事永遠和壞的一起來，我們做決定時，有那一次是百分之一百確定的？如果下了錯誤的決定，知道錯了，不改才不對吧？被員工罵至少比公司倒大楣好吧。不過，有時候員工報怨的，也不是什麼公司重大決策，很多小事例如印名片，都可以為了要印幾盒而改來改去，是不是太龜毛了。**Well**，這我也說不清楚，不如我們把這個善變的狀況，用科學的方法來分析一下吧：

- **外在變因，情資有變**：最常見的狀況，就是又得到一些新的訊息，不管是正面或負面的，公司外還是公司內的，例如某經銷商有意搞亂市場，當然立刻要做動作，結果發現是誤傳，當然要修正了。有時候只是很簡單的小事，不過因為資訊沒有透明，所以以訛傳訛，員工們亂猜，也會增加決策的複雜性。

- **內部條件，資源限制**：曹操官渡之戰對戰袁紹，軍中之糧只剩數日，若不是奇襲袁紹快速獲得大勝，如果被士兵知道軍糧不足，恐怕還沒打勝前，軍隊就散逃了。創業家的心中，永遠有大志，但在站穩腳步之前，也一直被資源不足限制著。所以，是的，印張名片都要省，要龜毛。中午看看存款簿，下午決定上午要買的白板暫緩，是的，會發生。

- **人的因素**：人的問題本來就複雜，有各種矛盾。我有一次，因為某員工表現很好，決定加他薪水，不料隔天，他的另一位同組同事就向我提辭呈了，當然是因為不公平。然而就在前幾天，因為搶快，我幾乎犯了和當時同樣的錯誤，決定加薪某員工，但未考慮其他同組員工的薪資水平，下完決定後才猛然回想起這件事，當下又收回命令，等到確認無慮才又重新下令。如果這個員工的主管不了解我的思慮轉折，可能又要暗自詛咒一番了吧。

- **錯誤的決定**：如果因為昨晚睡的不好，早上頭腦不清楚，做了一個傻逼的決定，後來清醒了，立馬後悔，收回成命，這事就算是頭腦清楚時，也會發生的。當下覺得 **OK**，後來想來想去，覺得不妥，又變掛了。**Well**，雖然有點遜，不過至少好過下錯決定。

我想應該還有其他原因造成這種“變變變”的結果，不過我們回頭來看，有時候“變 **Change**”聽起來也蠻酷的，有熱血的感覺，其實人人都不滿現實，想要改變，**Obama** 就是靠著 **Change** 這個字，贏得選舉。但是 **Change** 完要有 **results**，其實大多數的人都想改變別人，自己卻不想被改變，變的快 **OK** 的，執行力跟上來才能解決問題。

## 變與不變

這章前面講的一大堆，好像都是在為創業家易變的個性或風格，找理由將它合理化。其實不是的，我真正想和創業者說的是，從創業第一天起你就要學習處理矛盾，所有的決定都是有高度的不確定性，沒有完美的解決方法，況且別否認了，你也是新手，跌跌撞撞的亂做計畫和決定，一定有錯的，錯了就改，這是變。如果有客戶要你接不是公司目前主業的案子，你接不接？公司還有錢，為了理想，才不接這種可能會干擾公司主力的事情呢，這是不變；但資源不足了，公司要生存，還管什麼理念，能活下去才是王道，接了吧，這是變。新客戶要你放棄舊客戶，他們才和你作生意，你因為公司利益而說 **Yes**，這是變；為了信用而說 **No**，這是不變。變是常態，不變是運氣，只要不要出賣靈魂，不要忘了基本的 **Integrity**，什麼都是有可能變的。不過要注意的是，說出去的話，收回來是有代價的，而且通常很昂貴。

做決策時，用變與不變來看問題，也是一個參考的方法。一個問題出現，和外在的原因有很大的關係，那些是不變的，例如公司生產線人力狀況；那些是變的，例如產業景氣回溫，但公司現金不足。那麼如何能在不變的人力條件下，創造出更大的產能，去迎接那變動的市場，就是你的執行力了，祝好運。



## 5.6 很多事情還是要靠時間來磨

我有幾年在中國大陸飛來飛去做生意，有一次和當地朋友聊天，我說大陸看起來遍地黃金，可是看的到卻吃不到。朋友說，那是因為我沒有靜下來，沈下來，接受它，習慣它，根不夠深，所以看不到也吃不到，其實到處都是機會。現在來看，我覺得，這個朋友的話真得很有智慧。

我現在常常收到履歷表，尤其是年輕人的，很多在同一家公司的工作時間都不超過一年，這裡幾個月，那裡幾個月，然後又換工作，我也有看過一些年輕人想法的報導，知道很多是很無奈的，時機不利於他們。不過這樣真得不好，幾個月的時間連椅子都還沒有坐熱，未必能充份了解工作的真正內容，也不能從中獲得什麼經驗，就算是一家爛公司，你也要做得夠久才能了解它爛的原因，下次才能避免這種錯誤吧，能忍，也是一種能力。對大部分的雇主而言，常換工作就是一個大的 No No。

要和一家公司變成好的生意夥伴，有互信又能賺錢，沒有三五年的磨合，是不容易的。你的人脈，沒有經年累月的耕耘，根不夠深，創業時想拿來用才知道捉襟見肘。你的新產品，要消費者信任並買單，在一個對你來說的新市場而言，是需要時間的。努力再努力是必要的，不過有些事情就會有一個時間過程，時候未到，也強求不來，革命要十次，在第九次前都是令人感到氣餒的。成功需要挫折來襯托，也須要時間來磨。

員工和合夥人也有需要時間來磨，蜜月期裡一切都是美好的，三個月半年過去了，真格的利益衝突出現時，朋友和路人也會分出來了。所以有出場機制的合夥關係是必要的，執行一個“符合人性”的制度，也是因為隨著時間變化，一個人的真實性格才會無法隱藏的。

我的第一個公司在現金燒完後兩年，才被收購，而且價錢還不錯，朋友說我在股票二千點的時候，還可以用一萬點時的價格賣出，真是厲害。但他們不知道，現金燒完的公司是如何活下來的，其中的苦不要說沒經歷過的人不能體會，連自己都說不清楚，這個時間磨子會把血都擠出來的。所以請不要再和我說創業很難，很苦，創業就像一坨屎，把它吃下去，再拉出來，當成一朵鮮花來賣，意志力不夠，忍不住放棄的，都去吃屎。

路遙知馬力，日久見人心。忍耐，意志，永不放棄。

## 5.7 脆弱的心 Weak minded

### 意志力是唯一的理由

我的週遭朋友裡，所有白手起家而能創業成功的人，雖然能夠成功原因有百百種，但如果你問他們，如果只能說一個理由，我想十個人裡，有九個會說‘堅強的意志力’。當你幫人打工時，如果有幸和公司創辦人一起共事，可能會有經驗像和老頑固一起做事一樣，怎麼講都不聽，堅持逼著人用他的方法做事，常常搞的氣氛烏煙瘴氣的，一群人尷尬不已。有時候你會覺得很好笑，大家都說不對，他還拼命往前衝，明明不 work，還死命找出路，真的有點給他老番顛。

對，人人都聰明，遇到問題都懂得閃，也都說的一口好方法，批評別人也都振振有詞。不過，不管如何，事情總要有人真正下來做吧？閃掉了問題，問題會不見嗎？就算是方法笨，也是要做完吧。有趣的是，事情雖不易成功，不過不管聰明或笨，做不到最後的，就一定是失敗者；事情沒做完，什麼完美的轉身下台，請重新考慮創業這檔事。**BTW**，那些老番顛們，請千萬不要低估了他們意志的力量，就算錯了，只有堅持到底，才能敗中求活，再從活中求變。

說的更嚴重一點，沒有堅強的意志力，除非是富二代，想要成功真得很困難。前面說過，正向的東西是生，而克服那些負面的東西才能成，負面的東西包含背叛、欺騙、說謊、拐、偷、搶、貪、恐嚇、詭計、圈套、誘惑、虛偽、誣告、假專家、騙子、勢利、沒錢了，等等等。聽起來很恐怖，其實在創業過程中，大部分我都碰過，實際上任何一個挫折，我都有可能會倒下；我所認識的成功者，都經歷過悲慘的時刻，每一個負面的東西都會發生，只是強弱程度的不同，他們都沒有被擊倒，有幸運的部份，不過最主要的，是 **The Power of Will**。

### The Power of Will

如果你想贏，首先你要相信自己有能力贏，自己相信了，想幫你的人才會相信。想要贏的人，絕不會在勝負還未分的時候放棄，你精疲力盡時，你的對手，可能也在用最後一口氣在拼。有時候，活的比較久，就是贏家，想想德川家康的故事。你想贏，就會贏，就算這次真得打不過，但你拼到最後，放心，下次還有更大的比賽，等你來贏。

### 堅強的心志 (Strong Minded)

不過，想要有 **The Power of Will**，前提是要有一顆堅強的心，堅強的心有天生的，大部份也是在困苦中磨練出來的，也像如果你深信你的信仰，或深愛你的家人，就不會因為一些風言流語，而動搖你愛的心；也不會因為某些困難，而放棄你的夢想。同樣的，在創業中，你也不會輕易為人所騙，背叛也可以當成是必然，挫折和不順遂，也可以平心靜氣地來處理。另外一方面來說，就算全世界都反對，只要你認知這是對的，為什麼要管別人的想法和看法，**who cares others**。Being nice is not going to bring you anywhere，成功的人只有一點點，大部分的人都是幫成功的人做墊背的。

## **Weak Minded**

相反的，如果你的心志不夠堅強，創業要被鼓勵才出來，信心要靠激勵而來，挫折要靠取暖和互舔傷口來治療，困惑要靠心靈雞湯來開導，喜歡做個好好先生，朋友都喜歡你，維持你高雅的型像，不能直接面對真正的問題，並且無情的解決它。那麼，除非你可以改掉這些習慣，遠離那些無用之事，對不起，你不够強，創業不能成功，早點放棄，做個打工仔比較實際。

所以，沒有預期完成日期的計畫 **task**，不算有執行力；沒有錢號對應的計畫，跟沒做一樣；沒有預期達成目標的商務旅行，根本不會發生；所有虛幻不切實際的事情，不會浪費你的時間；不能正面面對問題，請一百個顧問也沒用；無意義的心靈之旅，請放下吧，因為你想贏，和贏無關的事情你根本不會做，任何阻礙你成功的東西，你自然會把他們狠狠的踢開。雖然現在未必看的出來，未來誰說的準呢？但絕對，絕對不會是 **weak minded** 的人贏。在創業的世界裡，強者不一定贏，而弱者，一定輸。

## 5.8 虛偽的真相

### 什麼是真相？

我有一個律師朋友告訴我，所謂的“真相”是兩造雙方對發生事實的“共識”。我在學校學到的，**Perception is everything**(觀點看法才是一切)，就是當所有人都認為什麼什麼的，那就是真相了，所以人的看法才是真相，和事實本身未必一致。我覺得 **Wikipedia** 很棒，裡面的知識包羅萬眾，品質很好，但最大的問題是，尤其是歷史相關的知識，真相真的是這樣嗎？真相只有一個嗎？有沒有可能陳永諒才是好人，朱元彰才是大壞人；如果關原之戰石田三成勝了，也許會發現德川幕府的創辦入德川家康，其實沒這麼偉大；中華民國的歷史，簡體字版和繁體字版，差別的應該不只是字體，而是內容吧；有沒有可能希特勒沒有自殺；耶穌不是猶大出賣的，**Well, You never know**。

### 大多數人的看法就是真相 = 真相可以被製造

當你還是覺得看電視新聞是讓你知道現在世界正在發生什麼事的時候，此時此刻，某新聞媒體可能正在“製造”明天、下星期、甚至下個月的新聞了。當你買了一個知名部落客推薦的產品，覺得產品很棒，真的很有效。但你知不知道有很大部份的網路推薦文，都是商人付錢買的，我就買過，還知道多少錢。連用過的人的經驗分享，加入討論串的人都是自己人，悠悠眾口，風潮就是這麼製造出來的，你認為的好用，有多少是因為心裡映射因素？這些媒體“人”，部落客“贊助商”，他們希望藉由這種“行銷”方式，不管是什麼目的，讓你可以看到、感受到，他們想要你看到、或感受到的東西。

所以當你在新聞上看到“助跑姐”，自己跑上前來撞車子製造假車禍詐財，好險被行車紀錄器拍給正著而被識破，觀眾很生氣覺得這種行為很可齒，但你有沒有懷疑過，這是一則新聞，還是一則廣告。一群護士為了生活健康，每天早晨在自家診所前運動做早操，應該是一則新奇、陽光又有教育性的新聞，結果被抓包是診所買的行銷廣告，**so what**，新聞都播了，健康操也跳了，診所的名字，大家也看到了，不是嗎。還有另外一種，網路上看起來生活一切美好，不過不該被大家看到的東西，因為社會和諧的原因而略過不顯示，如果你在某國住過，這聽起來應該很熟悉吧？所以，人的看法是可以操作的，所以真相是可以製造的，不是嗎？

### 偽知識

你也許會說，不實的花招，很容易被拆穿。對，不實的網路行銷，如果產品不符宣傳，很快就會被消費者唾棄或遺忘，對中招的消費者來說，也許有些人會積極爭取權利，不過對大部分的人來說，也許就會摸摸鼻子想說算了。但是實際上的問題比這嚴重多了，現在世界上充滿了很多似是而非的言論，甚至是貌似可用的網路知識，例如政治人物講話給他的支持者聽爽的，卻被你不小心聽到了，還當真以為那些是真心話。某科技趨勢大咖，預言什麼什麼高科技 **Gadget** 會大賣，結果根本是幫自己投資的公司做多。有些人告訴你做這事，有什麼什麼好處，應該要注意什麼什麼的，一副專家模樣，卻不告訴你，他自己也沒玩過。某國在數年前說將要推出十美元的低價電腦，一時網路風起雲湧，全世界媒體瘋狂報導，探討它的成功致勝因素，好像新的科技大國將要崛起，最後卻是船過水無痕，什麼事也沒發生。有人現在還在說什麼什麼股票破底可買，那裡那裡房地產會大漲，你還相信他們嗎，那麼好賺他們自己賺就好了，幹麼和你說？

如果你開車去過舊金山，從市區要上 **101** 往南高速公路去南灣，如果你跟隨 **101** 往南的交通指標走，要一路開二十分鐘以上才後才能上高速公路。真正的方法是先上 **280** 往南，再接 **101** 往南，這樣三、五分鐘就可以上高速公路了。可是為什麼舊金山市政府卻要做一個指標，故意讓你開遠路，原因是因為要上 **280** 的車太多了，他們要讓一些車子分流到下一個閘道，於是外地或不熟的駕駛就乖乖的跟著指標繞了一大圈路。這個例子的意思是說，連道路指標都可能不實，和某些人說了某些話，是要讓你相信的一番說詞，都是一樣的偽知識。

**既然真相是可以被製造的，那....**

如果你是憤青一族，接下來還可以罵個數十分鐘，從政府罵到隔壁鄰居。我覺得人人都有一個憤青住在心中，我也一樣。不過，如果你是創辦人，決策者，經理人，可能要先把這種思想放一邊，想一想當你站在大多數民眾的頭頂上，員工的對立資方上，更接近天空的位置，雖然權力大，但這裡高，空氣稀薄，摔下去會粉身碎骨。憤青覺得有的企業一方面大喊員工是公司最重要的資產，一方面進行裁員減薪，是可惡的。但實際上如果不裁員，公司會倒閉，員工是公司資產是真話，但力有未逮，這是事實，可是如果接近倒閉的真相被知道，公司就會真垮了。那麼，只有說點小謊了。

好險，有人將這種行為合理化，邱吉爾說 "In time of war, when truth is so precious, it must be attended by a bodyguard of lies。戰爭時期，真相有時需要謊言來保護"。又說 "The ability to foretell what is going to happen tomorrow, next week, next month, next year. And to have the ability afterwards to explain why it didn't happen"，"(被詢問政治家需要的本領時)，他應能預告明天、下週、下個月和明年會發生甚麼事，而在時日過後，又能解釋為甚麼它們沒有發生"。邱吉爾是一個高尚的政治家，

沒有人會質疑他的 Integrity，當矛盾(Clash)出現時，他會選擇什麼方法來面對它。

### 凡事存疑，現實和事實可能差很遠

不過，也不是什麼事都是這麼可歌可泣的生死存亡偉大事情，大部份的人都不喜歡說謊或騙人，但他可以選擇要說的事，不一定是真相的全貌，一般都說對自己有利的話，讓你相信，或讓你恐懼。你聽過“吳牛喘月”的成語故事嗎？就是說中國南方的水牛，因為南方熱，太陽毒辣，日正當中會氣喘吁吁，急得往水裡衝。結果到了晚上，明月升起好像太陽一樣大，明明不熱，牛隻看到了月亮，以為太陽升起，一樣開始氣喘吁吁。太陽和月亮差別何其大，這純粹是這頭牛心理恐懼造成的，和事實一點也沒關係。

本章意義很隱晦，也很矛盾。當你在資訊接收方時，請記得萬事存疑，**Too Good** 一定 **to be true**，凡事只信一點點，抱著懷疑的心情，表面上可以不用表現出來，但是內心一定要質疑，作最壞準備。因為真相未必和你看到的一樣，你看到的可能只是外面的一層糖衣，資訊發送人把一般人當成笨蛋呼嚨，你也不要呆呆的真得聽進去了。但是，當你是資訊發送方時，‘包裝’是關鍵詞，真相沒有全貌就不叫真相，角度不同，因此真相也不是只有一個，說“真相只有一個”的人，是站在他自己的角度出發，也未必在說心裡話。政治如此，新聞如此，管理如此，競爭策略如此，所謂的網路品牌行銷，也許也一樣。世道虛偽，轉大人，就看這裡了。

## 5.9 意志堅定的讓下屬感受的到

### 你的態度，最重要

前一陣子我剛完成一筆增資案，在完成後的一場和投資人的飯局上，酒酣耳熱下，投資人吐出了真言，不管雙方做了什麼 **terms** 的討論，**DD**，等等等，真正最後的投資決定其實在一天內敲定，最後最重要的決定因素，竟然是因為經營團隊的營運計畫裡，包含決定把自己的部份現金薪水換成對未來公司的股票，以減少開支 **Burn Rate**，盡快到達收支平衡，然後獲利。對方董事長說，”你們這麼有信心，你們都不怕了，我怕什麼。”

### 如果你怕，別人會更怕

對，你不怕，他才不怕。但從另外一面來看這個故事，如果你自己在不經意中表露對未來的不確定，連你自己都在觀望，你也怕有風險，那我保證投資人比你更怕。我之前說過，投資最看重的，就是人了，**99%**的投資都是為了要賺錢，投資人又不會自己下來和你一起經營公司，他們要靠你來守著他們投下來的錢，並且能夠為他們創造財富，如果你沒有信心、或是表現出來沒有自信做好這件事，要談成投資就難了。

### 投資人事小，公司團隊事大

不過，投資過程中，難免會有把最好的一面展現給投資人看的趨勢，投資人也不會每天和你在一起，因此你心中的一些負面想法，還是可以很容易的隱藏起來，而只展現好的一面。但是和你每天在一起工作的同事們，因為每天在一起，你很難一直隱藏真正內心的想法，這個公司畢竟是你在 **Run** 的，對於公司的機會自然你是最清楚的，如果連你都怕，員工怎麼可能不怕。所以說好的領導，打仗時身先士卒，奮勇殺敵，替天行道，你都不怕了，部下當然更不怕了。

### 領導人的意志力是公司成功的重要關鍵

公司發展那有事事讓人順心的，相反的，逆境要比順境時多的多。我先前說過，經理人永遠要用最樂觀正面的態度經營事業，但同時一定要有最壞狀況的準備，好的事也一定會和壞事一起來，順境時用意志力帶領公司快速趁勢而起，逆境時就要靠意志力堅持渡過難關。意志力的展現是因為你把公司的機會 **Opportunity** 和願景 **Vision**，當成是一個信仰 **Faith** 來跟隨，當你相信了它，而且是真正相信，

隨時用正向思考來幫助判斷，正面的力量，就會和信仰的力量一樣強大，同樣的，憤怒和恐懼，也有同樣的力量，意志力帶領下，公司就會前進，邁向成功。

### 真正發自內心的感受，才會真的感動人

要設計出一個公司的願景 **Vision**，如果像個標題口號般的 **Slogan**，有什麼難的，一群人一個下午的策略會議，就可以搞出一組偉大 **Visions**，**Mission Statements**，**Believes**，**Principles**，等等動人的口號，**so what**？大部分的公司，都會在辦公區內，張貼一些激勵人心的公司願景及信念等標語，標語貼在牆上，放在網上，掛在你胸前，是為了提醒自己，莫忘初衷。不過如果你深信不已，其實不用提醒也沒有關係，貼在心中的是不會忘記的，不管什麼願景，理念，如果不是你真正相信的，發自內心的，就算你再會表演，也不可能永遠沒有破綻，別人一開始會相信，但隨著時間進行，最基本的真實就會浮出，虛與實，真與假，時間這個因素一出現就會現出原形了。如果你不是發自內心的相信，公司遭受逆境，你一定不能堅持，還談什麼意志力。

### 意志堅定的讓下屬感受的到

傳統的管理方式，和傳統的行銷概念，是很類似的，都是基於一個洗腦的概念從上往下沿伸。經理人都希望藉由這種類似花言巧語的溝通方式，也可以說比較單向硬塞式的，把你希望下屬照你的想法去想的東西，吸收進去，然後遵循，影響 (**Influence**) 他的行為。不過就像這種傳統行銷方式已經無用一樣，消費者越來越不會被你這種美好修飾文字來影響他的消費行為，員工也不會只聽你的片面之詞而輕易被說服，如果不是真心相信，危機來臨時，鳥獸散的機率相當的高。

新的行銷理論，講得是與其影響行為 (**Influence Behaviors**)，不如去啟發行為 (**Inspire Behaviors**)。管理也是一樣的，部屬看到你的意志，是來自於發自內心的深信不已，對於公司成功的一種接近信仰的信念，不管這股力量是來自 **Desire**，**Rage**，還是 **Fear**，也不管公司如何轉變，只要你真正相信這個 **Cause**，並且展現在部屬面前你的堅定，員工會感同身受，受到啟發，當困難來臨時，大家才會發揮團隊精神，一起克服困難。要知道，真正的員工關係是”夥伴”關係，夥伴關係不會透過洗腦和單向影響而來，要真心有感才會建立起來。

### 信任度 (**Credibility**)

為什麼你有些朋友告訴去買什麼什麼東西有好康，你都會很快下決定去買；為什麼有些 **FB** 朋友或部落客，說什麼那裡好吃好玩的地方，你都會迫不及待的想要去試一試，不為什麼，因為你相信他們，而且他們的確有一套。同樣的，部屬眼



中的你，也是隨著他們對你的信任度而有所不同，你展現出來堅定的意志力，如果不能配合著你的信用記錄來佐證，就算你是真正發自內心的意志力量，也是不會讓員工感同身受的，更別說啟發(**Inspiration**)了。信用是靠一點一滴的累積出來的，但是可以在一夕間歸零，有一次背叛的記錄，不管是員工叛你，還是你叛員工，都會影響彼此的信任度，沒有基本的信任(**Trust**)，就什麼都不好談了。

## 5.10 Love or True Love ?

愛過的人，才知道愛是什麼，但你知道什麼是真愛嗎？

你說你深愛你的另一半，願意為她(他)，拋棄一切，只為了愛，如果另一半面臨危機，你一定會陪著她，一同面對，不論貧窮、老病、痛苦，直到最後。如果你真的愛她，就會保護她，不會讓她遭受危險，如果你明知危險即將發生，也一定會在還來的及改變的時候，避免悲劇的發生。就算最後是選擇離開，也是因為愛她。就像安娜·卡列尼娜在跳下月台時，了解到她對佛倫斯基的愛，是肉體慾望的愉悅，自殺是因為恨他移情別戀想要懲罰他；而她的老公卡列寧，對她看似冷漠的寬容，在最後一刻她才了解，這才是真愛。也像在電影 **Amour** 裡，老先生 **Georges** 最後對老太太 **Anne** 做的事，難道不是出自真愛？

你說你熱愛你的工作，有熱情，願意為它，付出一切，如果它面臨危機，你一定會陪著公司同仁，一同面對危機，就算公司窮到發不出薪水，外敵環伺，似乎狀況不佳，你也不會選擇離開的。不過，如果你真得愛你的工作，在問題還沒發生之前，你一定會盡你所能來避免這種困境的出現，找盡所有方法來解決這個問題，根本不需要別人叮嚀，更不會任由事情變壞而不行動。至於加班不加班，責任制 **or not**，根本都不是重點。公司的雇員，要做到這種勞方的典範，必然是你該愛的人，而你，公司是你和你的朋友一起開的，你們的梦想、熱情、青春，化做是一個你該真心相愛的型體，如果有疑慮，難道只是像安娜和佛倫斯基的一樣的肉體之愛，不是真愛？

我年輕幫別人做事的時候，是以執行力見長的員工，有大官指名一定要我出面解決事情。不過一般而言，和上層或同事相處也好，管理部下也好，我總是試圖面面俱到，盡量與人為善，就算是有問題了，一個 **Fire Drill** 跟著一個的，也是很理性的的協調資源，試圖揮別過去錯誤，正向往前看來解決問題。但是這些都看似完美的解決方法，其實有多少是靠組織的力量自然的解決，有沒有這些 **Fire Drill** 會議，最後結果也許也沒有什麼差別。解決問題之法，在問題還沒有發生之前能避免不是更好，有出問題前科的人和事，能盡早消滅不是更好，一個人人都滿意的解決方案，本質上就是值得被懷疑的。在大部份溝通協調浪費時間的會議裡，一些看似有料但其實只是應付上頭的簡報中，隨著高層關愛的眼神而游移的管理活動，跟風似的無知網路議論，所謂的策略性發展計畫，到無實質意涵的合作意向書，我看到的這些一切，都不是愛，沒有發自內心，更不是真愛會做的事。

現在的我，在公事處理不再追求完美，決定總會不能讓一些人滿意，多做計畫和

溝通還不如早點確實執行。滿嘴虛話也不如一句真話，不喜歡的人和事就說出來，讓無能的人離開公司。硬著陸也不見得不好，打一場架也許才能見真友誼，想太多一點用也沒有，說 **No** 也許比 **Yes** 還有用。仁慈的心也不會對公司的經營有所幫助，高來高去的虛無理想談話，最後也不會對公司有什麼助益。所以，不要浪費時間了，如果你真愛你的公司，你一定不會任由事情變壞，不會讓不對的人做不對的事，你絕對不會敷衍了事，你只會改錯、而不會不改，不會不想盡所有可能方法，用盡所有人脈資源，把這件事情做好。如果你一開始就想贏，所有做的事就會圍繞著這個目標，根本不需要指導，更不需要心靈導師，最多向有經驗的人學一些方法，可以減少一些時間上的損失。因為，這個事情是你的，不是別人的，是你要的，是你選擇的，是你愛的。

有些事情，包含未來，誰也說不準的，如果無心無愛，那就早早結束，因為未來絕對不會變好。如果有愛，就算是再大的痛苦，也會渡過，因為這不是被逼迫的，沒有勉強，是發自內在的真心。不過，還是要經過時間的磨練，才能知道，是愛，還是真愛。

愛，也是力量。

## 6. 創業時的管理-中期之後

## 6.1 創業困難期的執行力 - 寫給我還在創業中的兄

### 弟姊妹們

對想要創業，正在準備的人來說，或是比較喜歡啦啦隊式的激勵文章，這章不是寫給你看的，你可以跳過。我寫這章的主要對象，是還在創業中，我認識或是不認識，還在努力的創業志士們。如果你現在意氣風發，公司一帆風順，那恭喜你，突破危難，已經熬出頭了，祝你更順利。

如果你現在外表看起來還 OK，但其實內心惶恐不已，公司危機四伏，有嚴重內部和外部的矛盾，隨時會有狀況，公司業績遲遲沒有起色，每個月持續地燒錢，轉折改變沒有作用，日子久了，連挺你的人也會動搖，更別說那些你的敵人了。有些甚至公司現金已剩不多，再不賺錢或增資，恐怕度不過年底，或像我以前一樣，黑道環伺，脫逃不行，有脫產需求準備，等等等。每個人問題不一樣，不過不要慌，自己要穩定，不管什麼嚴重問題，解法都有，絕對有成功解決案例可以參考，只是你的頭腦夠不夠清楚，了不了解[自己的力量](#)，找正派有“真正”且“自行”創業經驗的好朋友諮詢一下，答案也許不會和你直覺地差的太遠，你要過，就一定過的了。

要特別注意的是，這個時候，如果急病亂投醫，是很容易被騙的，朋友，親戚，老師，同學，個個看似天外救星，其實都有可能正在騙你，社會地位和知名度，完全不代表此人不是騙子，你信賴的朋友介紹來可以幫助你的人，是最有可能砍你刀子的人。錢，是萬惡的根源，人可以變成野獸，請你謹記這點。不是不能相信人，但請你先懷疑再懷疑先，不管是不是好朋友介紹的，就算是自己父母的朋友，也請你把每一個人先當成壞人，再驗證他(她)是一個好人。

另外，有人一輩子做投資，看別人的創業經驗豐富，也講得頭頭是道，你就把他當成創業之神，希望能幫你指點迷津，其實投資和創業，是在一張桌子對面的兩頭做事，經驗值和看法根本不一樣，這不是誰好誰壞的問題，而是能不能切中幫你的問題，和他們要錢和指導創業本就是兩件不同的事，不要混淆了。在你週遭，絕對找的到和你有類似經驗的創業前輩，就算他現在是創投也沒關係，只要他的創業經驗是親身經歷而來的，就 OK。

最後還有一種是怪力亂神，在你絕望無助的時候，這些東西也有可能進來，其實問一問無妨，對信心會有幫助，但千萬不可陷入，例如什麼拜師的，拜下去你就玩完了。關於”騙”，我會分章再述。

在這個階段，很多人也會挖東牆補西牆，為了修補上一個洞，又挖了另一個洞讓自己跳，搞不好比上一個洞還大，問題越修越糟糕，所以這個時期[做決定](#)要更謹慎，更冷靜。也請丟下你虛偽的防護面具，優雅的身段在這時並不管用，誠實面對現實，大家一起討論比較好解決問題，讓表面的朋友離開，真正的朋友和夥伴是不會離開你的，也請相信你自己的直覺。冷靜，問題一個一個解，機會一個一個抓，並請參考我文章的[經驗分享](#)，也許會有一點點的幫助。

不過，此時也是和惡魔最靠近的一個時間點，人處事情可以靈活，但路絕不能走偏，進入魔道後，一生也許就毀了。也有些人並沒有走入魔道，但進入了歪道，原本的創業變成了買進賣出的做生意，雖說為了生存賺錢是必要的，但是如果為了生存而忘了創業初衷，做得都是有價差但沒有價值的生意，久而久之，你就會變成一個連自己都不喜歡的槓桿生意人(Leverage-er)，如果本身有錢還好，如果又沒錢，唉，這些人我這幾年真是看多了，有很多高手和高階都身陷其中，有時候也會感到悲傷。

## However

但是也許，無論有多注意，你還是栽了，不管是栽在某個人的手裡，還是市場、趨勢不在你這裡，總之計劃趕不上變化，加上壞人太可怕，雖然努力但結果不如預期，或被騙一不小心，努力心血成果被抵銷掉。反正目前，不管你承不承認，無論你以前的成就紀錄如何偉大，技能等級多高，賺多少錢，現在，你就是被打趴在地上的一條狗，屁都不是。

## You are not alone

不過，請你不要難過，十個有九個成功的創業家，都經歷過打趴在地上像一條狗的這段時期。

幾乎所有的人財務都會出現問題，有些人連利息都交不出來，接銀行催帳電話的英雄好漢，你絕對不是唯一。俗語說，貧賤夫妻百事哀，有多少人婚姻家庭受到嚴重影響，甚至破碎。你辛苦建立的人脈關係和社群形象，加入了多少的流言和破壞，背後說的壞話，難聽的會讓你自認自殺，你自認的好朋友們，有多少棄你而去，你一生信仰的神，在關鍵時刻也沒有現身來救你。失敗的壓力如影隨形，精神上的耗弱，如果[心志不夠堅強](#)，有人甚至決定走向人生的盡頭。

我希望你知道，你並不孤單，雖然目前你是獨自一人奮戰，但是這是考驗，是你自己選擇不平凡，跳入大海，想要游到彼岸，其實你也知道這段旅程艱難，也許你只是沒有想到，這跨海大業比你想得還難。你當初有勇氣跨出第一步創業，就已經說明了你非一般池中物，上天其實是故意不幫你，故意派壞人來惡搞你，讓你自己證明你非說說而已，你的能力足以承擔更大的責任，一把好劍要千錘百鍊才能做好，你所受的屈辱，韓信也受過，德川家康也受過，忍，成功是留給給苦過的人，死過，才知道活著的幸福，也許你現在就在最痛苦的時候，但請你不要忘了，那些在不遠方，越過死地的英雄人物，微笑著在觀察著你的進步，期待著你的加入。

**路遙知馬力，日久見人心，時窮節乃現，一一垂丹青。**

雖然你一定是做錯了什麼事，才會落到今天的地步，但只要認錯、肯改、不放棄，核心價值未失，機會一定還在，而且也會和之前一樣，隨時都會出現在身邊，不會比較少。另外，有時候，[時間還沒到](#)，好酒就是不會熟成，請你相信，堅持必有所得，請讓你和你的公司變成一個踩不死的蟑螂，難以吞噬的小鋼珠。活下去，就有機會。

有人說，千金難買少年窮，現在的痛苦經驗必然是你未來的成功基石，請你重整自己的精神，回到初創時期的衝勁與自信，黑夜一定會過去的，就算是復仇和不服輸的精神在支撐你，也沒關係，只要你相信會過，你就有力量一定會過，別忘了 Justice。過了，才能了解真正的喜樂。

**Man, Pull yourself together, Fight, Fight, Fight, Never Give Up**

## 6.2 創辦 CEO 的人苦，誰人知？

### 我不喜歡被罵

我們做學生時罵學校、做員工時罵老板、做小市民時罵政府，反正什麼不好都是別人的錯，終於有一天輪到你做頭了，突然發覺沒人可以罵了，反而是人人都在罵你。客戶罵你不老實，股東罵你不負責，董事罵你不努力，部下罵你無情，員工私下罵你無能。反正有人罵你是奸商，就會有人罵你不懂做生意；有人罵你無情，就有人罵你心太軟；有人罵你獨裁，就有人罵你太聽別人的話。反正天塌下來也是你的錯，隔壁鄰居摔了一跤也是你的錯。要知道，創辦人或總經理不被人罵的，基本上不可能，但誰喜歡被罵呢？

### 我沒人可怪，只能怪自己

發生什麼不好的事了，一般人就是先找人怪罪。當我們當某公司雇員時，就算你是副總，外商公司總經理，和員工解釋公司裁員決定時，也可以把不在場的真正總經理搬出來當壞人，怪他們不通人情，怪他們如何如何，說自己也很不願意這樣做，你永遠可以搬一個幕後的影武者來怪罪。但換你當真正的頭後，往後一看，突然發現沒有人可以搬出來怪了，到你為止，所有找不到人怪罪的事情，都是你的錯。合夥人背叛，不是他的錯，是你處理不當；供應商延遲交貨，是因為你沒有控制好風險；客戶毀約，不是客戶的錯，是你識人不清，沒有做好客戶管理；公司旅遊遇到颶風，唉，怪你運氣不好，上輩子沒積福。

### 我真得不知道答案，不要問我

發生不知道要如何解決的難題了，小孩會問父母如何解決，學生會問老師，阿兵哥問班長，班長問連長，職員問科長，科長問處長，處長問副總，副總問老總，所以部下當然就是問老板，就是你了。如果你知道答案，那就好辦了，不過實際上，大部分的時候，你和所有人一樣 **No Clues**，不過你得裝著很淡定，好像胸有成竹，自信滿滿，說出一個胡掰的答案，看似合理，然後就去做了，運氣好被你矇對了，運氣不好摸摸鼻子認錯，再試一次。最厲害的是，然後你的員工之後還會問你，你的自信從何而來？如果打人和說實話是合法的，我一定狠狠地打這個人一頓，然後說，老子怎樣知道，就是因為你不做決定，我才做，我只是膽子大，誰知道答案是什麼，**XX**。

### 為什麼所有決定都是兩難



誰不想雙贏，誰想得罪人，為什麼所有的決定都是要處理矛盾和衝突，為什麼不能有一個決定是大家都滿意的。為什麼一定要得罪一方，才能滿足另外一方。諸葛亮想殺馬謖嗎？朱元璋想斬自己的義子嗎？為什麼非要我下如此決定。

### 我真得不想 fire 你，我的朋友

我真得真得不想 fire 你，可是我必須。我們雖然一起胼手抵足、同甘共苦，可是公司已經長大了，你卻沒有跟著成長，有更年輕，更適任的員工，可以取代你。我每天做惡夢，在友情和公司利益兩邊搖擺，最後我竟然選擇了公司，而放棄了友誼。我知道你恨我，對不起，我真得不想，可是我不後悔，這是正確的決定。不過，這是遺憾。

### 我真得很想守著我的承諾，可是我還是食言了

我了解，我曾經說過這些話，也做過承諾，我一定會牢牢記著，可是現在不行，時機不對，或者是我有我的理由，我沒有辦法守著我的承諾，我沒有辦法，給你我承諾給你的夢想，和也許是應有的財務回報，我沒有騙你，雖然我知道你認為我騙你，沒有的，總有一天，但現在不行。

### 我真得想報仇，可惡的壞人

我以前不了解為什麼人要復仇，直到被迫害後，才知道憤怒、恐懼、和追求成功的渴望，力量都一樣強大，可以支撐你的意志力，帶領公司前進。這件事不急，此仇總有一天會報，培養自己的實力才是上策，一定要讓這些壞人 Pay，忍著。

### 我知道我應該不受情緒影響，可是太難了

意志力堅強的隊長，就算全隊陣亡了，面不改色，還是一樣可以再換一批隊員，再戰。心中再討厭對方，還是要稱兄道弟，把酒言歡，故作關心，其實都是因為生意和關係。有時候和對方開會，表面上討論熱絡，其實你心中的左右鉤拳，已經多少次打在對方的臉上。員工離職前一記回馬槍，刺在身上你還要說謝謝他的努力。明明員工笨到爆表又不負責任，公司網站當了也不管，你心中急的想殺人，還要好言相勸，坐下來和 IT 討論工作優先順序。董事會裡的董事，只會講不會做，完全無用，在心中，桌上的水杯，早已經當眾潑在他臉上了。但你通通沒這樣做，而且表面上裝著和沒事一樣。對，很虛偽，雖然高級班學長已經練究刀槍不入，如喝水一般自然，但對中級班以下的同學，表面隱藏情緒的結果就是轉為內傷。

## 我真想說真話，可是我不行

“緊繃的弓、顫抖的弦、月光撩動著你的心。凜然的劍鋒、美麗的刃光、正如同你堅毅的側臉。隱藏在悲傷與憤怒下的真心，只有那森林中的幽靈知曉。”-宮崎駿，魔法公主主題曲。

當別人都認為你在說謊，這還好，不承認就可以搞定，不過最可怕的事是，其實他們是對的。說真話，是有代價的，而且很貴，非常貴。沒有人想說謊，只是真相太沈重，只有肩膀夠硬的人才能知道。

## 我真得很寂寞

我有很多朋友，可是我很寂寞，我的心事，不能和同事聊天，因為有太多不能說的秘密；更不能和客戶、合作夥伴、應酬時候談心，要守秘密；不能和另一半說，因為怕她(他)擔心；我也不能和我以前的同學同事朋友說，除非他們也在創業，否則他們根本聽不懂；或是和我有生意往來的朋友，吃飯聊天無所不談，就是不談真心話。

## 那好，我承認我無能，不然換你來做

我承認我是白痴，做了錯誤判斷，連我自己都覺得不適任，請董事會把我砍了吧，或者請自己下來做，或者找一個更好的人選，接我的位置，也請了解我是誠心的，不是什麼以退為進，我也想當只動口不動手的大股東，下來會更好。不過說歸說，沒用的，大家罵我白痴，他們也不會自己跳下來做，要在外面找一個人談何容易，所以，罵歸罵，還是乖乖繼續做。

## 我超想辭職的

那不砍我，我自己辭職總可以了吧。好啊，一走了之，公司誰 Run，員工怎麼辦，客戶怎麼辦，公司也不會自動消失，股東也不會不見，股份也還在，如果你是一個不負責任的人，也不會做到今天了，所以想歸想，做不到的。看到員工一生氣就吵著要離職，有些人還說自己炒自己的魷魚，我除了略帶不爽的祝福他們外，心中也少不了一點點的羨慕。有人說，想太多了，辭職就辭職吧，老實說，我也不懂為何我做不到。

## 我覺得超不公平的，為什麼只有我不能抱怨

公司裡的人，稍有不公平就吵吵吵，加薪前抱怨薪水少，好不容易擠出來了一些預算調整薪水，加完薪後還嫌加太少，或者別人比他多。創辦人之間也要比較，幹部覺得我比較喜歡另一個副總，也許吧，因為他能力比較好，所以我不是一個公正的老板。拜託，人生本來就不公平，只有失敗者才愛抱怨。但如果所有人都可以抱怨，我也想，為什麼我為了公司，領少少的薪水，健保局卻要我比照公司裡員工的最高薪水交保費；勞保局要我交保費但不給我勞保，因為我不是勞工；我的薪水是如果我在外面工作的話，該拿的數分之一，而在公司是低薪倒數幾名，可能只比助理高一點，可是國稅局認為我在逃漏稅，股東一樣認為我還在佔公司便宜；為什麼別的創辦人拍拍屁股走了，還要脅公司高價買回他的股份，我卻還要好言相勸，低聲下氣；為什麼我為公司做了那麼多的事，還有人誣賴我背信忘義。人生，吵這個，吵的完嗎？

### 我真得，適合創業嗎？

有時候，午夜夢迴，以為自己不在創業中，心情好輕鬆，一陣子才想起來剛剛不過是個夢。然後再拿出創業個性適合檢查表來看一看，創業前都覺得自己適合的那些點，例如”上法院的準備”，現在看看好像不是，不太適合。那為什麼當時的我決定還是要創業，我不懂。

### 就算適合創業，我適合當 CEO 嗎？

我自認能力不錯，口才也可以，人脈還好，管理經驗也有，積極正向樂觀，意志力強，應該很適合做 CEO。什麼管理人才，創造公司價值、文化、和願景，我自認都做的很好。可是，要砍自己的好朋友，我心夠硬嗎？要取利，我心夠黑嗎？要打仗，我心夠強嗎？光明世界裡不需要人管的，黑暗的地方才需要人管，但我了解黑暗嗎？人性是貪婪的，如果和你做生意的人都是一樣的，我可以同流合汙嗎？手髒了可以洗，記錄髒了洗得掉嗎？

### 我真得快樂嗎？創業真的是我要的嗎？

我不知道，我從何時起，喪失了對食物的味覺，喪失了專心聽別人說話的聽覺，喪失了分辨美醜的視覺。我時時刻刻擔心公司出狀況，即使是假日，也不能輕鬆下來。看著手機，永遠希望那個天外救星，趕快打電話來，帶著公司脫離泥沼，問題是，誰是真得那個 *Deus ex machina*？有時候公司裡的壓力，大的我有要吐血的感覺，這些壓力，這些不快樂，真得是因為想要改變命運而創業的我，所要的嗎？我不知道。

### 不要灰心，這些都是過程

上面這些想法，有些是我在創業過程中留下的一點點隻字片語，現在把它們整理出來，有些想法，現在的我看來，並不成熟，而且也只是一些過程，我相信未來的我，也許會有不同的看法。我也以我現在的觀點，提供一些和我一樣身處困局的創業家們，一些建議，我也希望未來的我，能繼續修改本章下去：

### **被人罵也是一種福氣，被罵才代表你有影響力，**

俗語說，吃苦當吃補，打壞手腳顛倒勇。被股東罵，有什麼關係，公司本來就是股東的，做不好被罵天經地義。被人酸，更沒什麼，被酸才表示你有影響力，反而是你該了解，為什麼被罵或被酸的理由，眼紅有可能，但不可能所有人都因為眼紅而酸你，必然有一些真正的原因，擁抱那些罵你的人，了解他們的想法，也許你真得錯了，他們才是真正能幫助你繼續成長的人，那些傻逼盲從者，就算你認錯而改變了，他們也一樣會追隨你。

在正常情況下，一般人都是不想去改變現狀，被罵會不爽，不爽就會罵回去，不過罵回去不能解決問題，反而把自己外面那層保護層，越加厚實，轉為向內的取暖之旅，挺你的人挺你，但不會幫你解決被罵的原因。只有把保護層脫下來，虛心傾聽，才能感同身受，把苦變成甜，如果這麼一點苦都吃不下來，將來怎麼把更大的責任交給你。

### **盡早充份溝通，撕破臉也要趁早**

另外，公司內部的事，只有靠充份溝通，合夥人不適任，盡早開誠佈公的談開，拖越久越難解，雖然未必可以改變最後的結果，但是可能可以避免大規模衝突，也許還可以保持友誼。

### **有所強有所弱**

我後來搞清楚了一件事，人不是完美的，不可能什麼問題都能自行解決。示弱和求救也是一種解決問題的方法，承認自己不懂也許會帶來意想不到的幫助。我的總經理朋友們，十個有九個很”《一ㄥ”，就是很”硬撐、死撐”的意思，好聽的講法，就是意志力堅強；難聽的說法，就是死要面子。求救不等於認輸，想活才會求救，但也不能等到救不了才說，有時候，適時地向身旁的好朋友，長輩，前輩送出適當訊號，好運也許就會來到，問題搞不好會變成轉機。

### **找人聊天，建立你的 CEO social network**

大部分的時候，解決問題的答案和方法，就在你自己身上。但是你常常因為收到太多資訊，而且因為當局者迷，需要經過對談，才能幫你開啟心中的門，你的好朋友們，就常常是這把開門的鑰匙。不過因為創業維艱，管理如麻，沒有身處其中過的人根本不了解，不要說提供有效建議，連搭話可能都很難，所以你必須把和你同樣是創業家，總經理，又信得過的朋友連起來，做成你的人脈社群網絡。我現在最好的幾個朋友，都是曾經先後在我的隔壁開公司的總經理們，因為不同行，我們沒有生意往來和利害關係，卻彼此分享經營經驗及困難，成為開啟我心中之結的良師益友。當然，你的經營導師 **Mentor**，也是你 **CEO** 社群網路的一環。

### 不受情緒影響，談生意處理事情不帶感情，是進入高級班的必備條件

這關一定要過的，你必須把個人情感放到一邊去，永遠以股東和公司的利益為最大利益，這是你的工作。說你無情，代表你做好了你的工作，因為你的 **Job Description** 裡，包含了這點。在工作上，你必須一次又一次地把自己的心用鐵槌打硬，無情地讓自己都感到害怕，你才會準備好為更大的公司來挑戰。兩難的決定日日在發生，你對一方有義，對一方一定無情，吞下去，**Move on**，明天還可能再來一次。

### 只做好人不適合作 **CEO**

無情，也代表你不可能永遠做好人，就算你的確是一個 **Nice Guy**，你不可能，也不可以，做事樣樣都讓人滿意，有時候某人必須做壞人，必須狠，做一些只有有 **Guts** 的人才能做的事，才能往下走。**You gonna do what you gonna do, and you got to have the ball to do it**。有人會恨你，也是代價之一。

### 身處逆境，不要怨天尤人

在逆境中的當下很痛苦，但是當你渡過後，逆境是你最記得的部份。孟子曰：「天將降大任於斯人也，必先苦其心志，勞其筋骨，餓其體膚，空乏其身，行拂亂其所為，所以動心忍性，增益其所不能。」不是說說而以。

### 要死過，才知道活著的幸福

你要感恩，老天要看得起你，才給你一個苦其心志的機會，讓你有可能轉大人。困境中讓你有生不如死，或是如同死掉的椎心之苦，你才能了解，活著的幸福滋味，才可能真正茁壯。

### 不受限制的思考 **Thinking out of the box**

我們一般人思考事情，都不知不覺地在一個範圍裡想事情，好比在百貨公司週年慶，搶到超便宜的東西很高興，但是”超便宜”的感覺是相對於這個東西的售價而言，你如何得知這個價格是否合理，它的價值是否符合這個價格。如果把這個限制拿掉，也許你就不會再覺得這個”超便宜”有那麼令人興奮。創業就是革命，革命就是把不合理的限制打破，那一個革命家不是當朝要犯，打破舊的習慣本來就有犧牲，需要的不只是勇氣，還有一顆不受拘束，嚮往自由的心。

### 偶然安慰一下自己，創業真的很難

創業成功包含股票上市和被收購，成功率或許不到一成，微軟在 1980 年拿到 IBM 個人電腦的大單前，有五年在爛公寓辦公室裡過著有一餐沒一餐的日子，所以能活下去，就有機會，有時，**活的久也許事情會變好**，你的夢想，只要，也只有你能，堅持下去，就一定會來到，相信你自己。

### 休息一下

適當的停一下，就算是一個晚上泡泡溫泉也好，輕鬆一下，自己找一些解除壓力的方法，看看電影，打打電動，唱唱歌，最好能出國走走，休息充電一下，絕對值得投資。

### 不要 **take it personally**

如果你了解，人生一切不過就是一場秀，討厭的人，可恨的人，對我好的人，對我壞的人，都只是在伴演他的角色，把角色拿走，人人都是可愛的一張白紙，所以請不要 **take it too seriously**，**Good Hunting, Heros**。

## 7. 創業時的管理-募資

## 7.1 募資 - 1,基本功和投資心裡

### 商業計畫書請先準備好

前面幾章已經具體說明商業計畫書的用途，內容寫法，要注意的重點等。我相信你現在已經有一個至少是初稿的 **Business Plan** 在手上了，清楚的說明市場，題目，產品和團隊，以及如何成功的想法和做法。那麼，這個時候就是拿出來用的時候了。

### 投資是供需問題

我希望你這個時候在準備募資的時候，是處在一個較為有利的位置，例如產品已經上市，賣的還不錯，有客戶，也已經有一些收入，加上口袋裡現金還夠活一年以上。或是公司已經突破損益兩平，開始獲利。也有可能是你的產品又酷又切中潮流，鋒頭正盛，市場上能做的又沒有幾個人，那麼就算還沒獲利也不要緊。這些都是好的狀況。募資是供需問題，賣方越強，買方出價越高；賣相不好，打到地攤搞不好也賣不掉。

### 製造對自己有利的時機和時勢

前面有說過，對創業家最好的狀況當然就是製造出投資人比你還急的態勢，聰明人做事要順勢，逆勢不易成功，而且也浪費時間。當你的公司在快速成長(**Grow**)、或是一天到晚上新聞媒體的時候，市場成長想像空間太大了，投資人主動來找你表達投資意願，或是人人都在談論你的網站，也許就是這一個時刻，投資人會比你還積極想要這個案子，完成募資就會比較實際了。當然這些情境發生是會發生，不然你的公司也不會成功，不過卻不知道什麼時候會真的發生。所以我的建議還是，越早和投資人接觸越好，亂槍打鳥也沒關係，但是初期除了朋友以外，大部份的投資人都會採觀望態度，沒人會真正出手。就算出手了，投資條件必然也會不好的。這種也可以說是挫折的經歷，其實每個創業家都遇過，不要灰心，時機一到，血味漫延，豬羊會在一瞬間變色。

### 逐步增資，張開雙臂歡迎有實力的投資人

如果你按照我建議的增資計畫，在公司創立的前一年至二年，資金的來源，應該主要是自己、合夥人、和親朋好友(**Friends & Family**)、借來的也行。很抱歉的要和你說的一個事實就是，要享受創業成功的甜美果實，自己口袋深度還是要夠的，



如果連這些錢都拿不出來，就算是你創業成功了，在台灣這種投資環境，最後可能公司股權其實都是別人的，你就是白忙一場。

這個時期，只要你誠懇的說明，努力的要把創業夢想來實現，又願意省省省，募資的金額和難度都應該都不高，股權在這個時期要盡量單純，創業團隊和親友們應該擁有大部分的股權。為什麼要有這個時期呢，前面幾章應該也說明清楚了，這種設計一方面是保護自己的努力心血，另一方面卻是為了迎接真正的投資夥伴而準備的。因為一個高度集中但單純的股權結構，只要是願意誠意釋放出合理的股權百分比，反而能夠吸引較大型的創投進入。

### 避免錯誤的第一步，過早找創投

不過老實說，應該有超過一半以上的創業家，沒有採取這種方法，而是在第一天就去找創投要錢。主因當然是因為自己的錢不夠，不過想降低自己在財務上的風險也是其中之一，想說自己都破釜沉舟似的辭職豁出去做了，還要把個人財產押下去，太危險了，於是拉人下水一起玩，降低風險。初期如果真得有大型創投或公司投資部門買單，那就是有富爸爸撐腰了，資金無虞。不過有一好沒二好，除了個人佔股會較低以外，做什麼事都有好多公公婆婆需要溝通，綁手綁腳的，一不小心，投資方就會把創辦人工頭給 fire 了，所以壞處也真是不少。

也有創業家找一些較小型創投或較有資源的個人投資人金主來買單，如果投資人因股價低取得大量股權，但是用心單純也還 OK，但如果還要加上一些佔盡便宜的條款如投資條件綁約，例如某人未來可以用多少錢，保證可擁有多少百分比的投資權，等到未來真得向較大型的創投來募資時，這些初期的條約都會造成麻煩。其實這裡我說的相當含蓄，不好和實力不夠的創投初期給你的幫助，到後來的成效絕對遠低於一個好的創業導師(Mentor)所幫助你的，而造成未來的問題，可能比你想像中還嚴重。你的 Mentor 可以是你的投資人，但最好不是，因為如果有利害關係時，給你的建議就未必公正了。另外，做過 sales 的人就會知道，客戶是要巴結的，有點虛偽很正常的，掏心掏肺的客戶管理是菜鳥的做法，創投多是老鳥，請你理解我說的話。

實際上，太早找創投，創投不理你的機會大多了，被創投拒絕的案子，大都是因為準備不夠，或公司還不成熟，賣相不夠，創業家應該專心把產品、市場、團隊做好的時候，浪費時間和創投瞎混，最後不只要不到錢，對公司成功也沒有幫助。

### 人算不如天算，態勢不站在你這裡怎麼辦?

另外在募資的時候，也常常並不都是在公司狀態最好的時候，甚至大部分公司都是在產品還未上市，現金不足的狀況下在募資；也有的是從公司狀況好一直募到狀況不好才募到資金。創業時事情不如意十有八九，時機(Timing) 算的再好，通常真正發生也不會如你預期。投資條件(Term) 也會隨著時勢，從普通到嚴苛。產品還沒有上市，至少 Demo 要做的嚇嚇叫；還沒獲利，至少題目想像空間要夠大，人才要夠優秀；還沒有付錢的客戶，那至少有已經在測試的客戶了吧；現金不足，那 Term 就放寬吧，別忘了投資是供需問題。逆勢操作夠難了，最好不要在這個時候做增資，但如果一定要做，除了上面所說的一般方法，還請細讀本章及以下三章。

### 不管什麼生意，利益分配好，大家有錢賺，就好談

買賣做生意，銷售商品，和募資找資金，其實道理都是一樣的。就是讓買賣雙方都有利益，不管是檯面上的、還是檯面下的，有時候包含雙方的談判團隊成員，也要有足夠的誘因(Incentives) 才好。利益分配是一種藝術，和雙方實力有很大的關係，不過也不全然是，有時候表面上和裡子完全兩回事，出張嘴的和實際做事的人分也應該很不一樣。也不要忘了執行一個“符合人性的制度”，強迫大家住成事的方向前進，不要事前就把利益分配好，要把大部分留到事成後才分，不然一定會有不公平的情況發生，籌碼到後來也會不夠用。

然後，利益還要夠分配，如果只是談好分配，最後並無實質利益，也就是大家都沒賺到錢，一兩次還好，多了之後就沒有人要和你合作了。談到利益，有時候也未必是錢，前面有敘述過，利益一定是和 1) 財務；2) 政治；3) 策略性相關，如果不是錢，對個人來說，誘因常常是和公司政治升官相關。

### 創業投資利益分配比做生意更難

成功是一群人共同努力的成果，好的投資人加上創業團隊，滿足彼此對成功回報不同的期望，事業才會成。當然，對新創公司而言，這個時候利益就是股權，要等到公司股票上市或被收購，才會轉變成真的錢。所以從這點上，不像做生意可以立刻看到錢，募資找資金是要用“未來錢”來交易，當然難多了。而且，因為加上了“時間”這個變因，風險增加，成本一定增加，利益也可能要以股權加上其他保護條款，避免損失。

### 從投資人的角度看事情

前面增資計劃章節有說明，要順利完成增資，要先了解投資人的心態。所有好的 Sales 都知道要站在客戶的角度來思考事情，了解客戶真正的問題所在，以及他

們所關心的事，是完成交易的不二法門。所以同樣的，要募資完成，也要從投資人的角度來看事情，投資人會投你一定有一些目的，如果你不能從他們的角度來觀察，很難了解真正的投資原因。

### 有人介紹很重要

**Cold calling** 是考驗 **sales** 膽量的方式，也許運氣好會抓到一兩個新客戶，但這個陌生銷售的方式，對創投投資行為不太管用，超過九成被創投拒絕的案子，在第一次接觸後就拜拜了，創投每天接觸那麼多新案子，如果對你不熟，題目不熟，又無人推薦，他們一般就先略過了。

### 從校友會開始是好方法

你的學長前輩們，校友們，以前的同事們，現在不乏是成功人士，透過這一層關係，也許可以找出你的投資貴人。在台灣，這個因素非常重要。

### 了解投資人最看重你的點，

當然大部分的投資人投資你是因為認為有利可圖，那你知不知道他們認為你那一點最有可能讓他們獲利？是人才，市場，還是產品。如果是人才，是誰呢？如果是題目，為什麼他們會這麼認為呢？投資人要賺錢，一般都會選擇本身熟悉又有成功經歷的地方下手，如果你自己買賣過東西賺過錢，不管是什麼，股票，基金，郵票，球卡，古董，字畫，房子，土地，只要有在上面賺過錢，下次出手投資一定會比較大膽。雖然其實每次投資情形都不一樣，成敗也不一定，但這裡一定有一些他們經驗累積的 **Know-how**，就是他們看重的點了。也許你會問，我又不是他們肚子裡的蛔蟲，怎麼知道他們心中在想的。放心吧，相信我，就算是初次見面，他們也會親口和你說的，不然連見面都不必了，不是嗎？

### 投資人一般看案子的習慣

創投在接到案子的第一反應，就是思索 **Up side** 和 **Down side**。**Up side** 指的是這個案子可能的成長空間，財務上的回收會不會有數倍以上，指的是 **ROI** 投資回報的部分。**Up side** 大部分和錢有關，但是也有些創投會有布局式的策略性的投資，或是人情關係的投資，**Up side** 則可能是較為政治人情的回報。**Down side** 指的是如果這個案子不如預期成功，如何盡量減少財務上的損失，這是投資風險的控制。舉例來說，下一章要說的 **term sheet**，所有的條件都在公司 **IPO** 上市後自動消失，為什麼，因為大家都賺到錢了，沒有 **Down side**，但 **IPO** 之前的清算包含併購，大多都是創投的 **Down side protection**(投資保障)條款。

## 感覺良好也很重要

你經營公司一段時間過後，就會發現用腦子計算哪些案子會成功並且獲利，和用屁股亂猜的機率不會差太多。最後用 **Gut feeling** 做決定的 **CEO** 數量絕對超過你的想像，求神問卦的也不會沒有。感覺對了，什麼事情都好談。投資人也一樣，我覺得電影魔球(**Money Ball**)很好看，主角飾演球團經理，他大量運用科學的數字統計分析資料，做為挑選和投資球員的依據，看似理性，但其實整個決策過程非常戲劇化，看起來並不合理。其實數字只是參考，主角心中較不理性的勝利方程式才是重點。感覺對的球員，再加上數字加強信心，決定就快了。所以雙方合作時，也要時時注意 **Kimochi** (気持ち，心情) 的感受，一點點小小的禮物，注意小地方，如生日祝福，也會有益良好的感覺。

## 投資是認真的，不可以用玩玩的心態

我剛剛有一個問題是，”你知不知道他們認為你那一點最有可能讓他們獲利?”，意思就是說，投資人到底看上了你那一點? 還是說，只是花花公子玩玩而已。根本從頭到尾都沒認真過。如果是這樣，把他甩了吧，投資人是花花公子沒關係的，不過”玩玩” 這種咖，就免了吧。

## 了解投資人真正的需求

風險創投(**Venture Capital, VC**)為什麼嗜血，這和他們的商業模式有關，風險創投風險之高，看名字就知道，他們是靠風險賺錢的，靠風險賺錢的人最大咖的就是華爾街的公司，這幾年的新聞應該夠多了吧。以往投資新事業超過十倍，甚至百倍的投資回收，時有所聞，投十個案子，中一個就賺了。但隨著投資公司變多，好的投資案沒有增加的狀況下，投資回收越來越不好。創投是資金管理人，他們比創業家更需要錢，要向有錢人、大公司、或政府募資。**VC** 靠用功分析和投資經驗來賺錢，某種角度來看，**VC** 也是在創業。他們比你更需要表現，因為現在擁有資金的有錢人金主越來越厲害，他們常常在想，專業 **VC** 如果表現不好，明年就換一個來做，不然乾脆叫自己人來做。所以常常 **VC** 被他們的金主要求的，是每年二到三成的獲利率，對專門投資高風險新創事業的 **VC** 來說，真的是很難的。所以你現在看到的 **VC**，願意早期投資的越來越少，很多都是操作上市前最後一把增資，和投資股票越來越接近。所以創投嗜血是正常的，換你做也一樣。如果你不了解創投的需求，和他們的成功定義不一樣，那就不要想要創投投資了。

這裡跳 tone 一下，我覺得現在有錢的個人、和大公司，越來越不需要創投公司來幫他們投資，創投真的很難募資，我相信現在口袋空空的創投絕不在少數。但是像政府，應該大量找創投來管理資金投資。如果政府真心要活絡創業市場，請大量減少一些像靠經濟部官員和學者專家審定的科專補助，把錢交給有道德的創投，不只可以幫助創業市場資金流動，還可以像四大基金救股市一樣，最後賺錢出場。就像美國的創投，背後最大的金主，其實就是美國政府的如退休基金等。我自己曾是科專計畫的受益者，所以我不該這樣說，不過請相信我，這樣做對台灣科技發展一點幫助也沒有，大家只是把政府當成有錢的凱子而已。

如果是大公司投資部門(**Corporate funding**)，除了要獲利外，其他包含投資公司的上下游廠商，可以擴大產品銷售，或是幫助公司轉型的策略型標的物，只要有幫到母公司的都可以是投資的對象。這個時候，了解這個公司過去的投资標的，以及它的發展策略方向，都是你應該做的功課。

不管是向創投或是公司募資，事前準備，情報收集，功課做的越多的人越容易成功。也許他們公司的網站就已經說明了很多資訊，**Google** 也會給你很多其他信息。並請多多利用你的實體人脈，多問，多聽，你就會越了解這個投資人的喜好或是偏好，對正需求，他們才會掏錢出來幫你。

### 投會痛的錢(**Hurt Money**)

幾乎所以投資人要投你的公司，都會要求你創辦人自己也要加碼投，當然這是可以談的，但你要了解為什麼投資人會有這種想法，基本上投資新創事業是要冒極大風險的，投資人希望創業家可以好好經營，運用這筆錢，但是”希望”只是 **Good Will**，他們很想盡辦法讓你和公司成敗綁在一起。投資人是最高興看到的情境就是，如果公司倒閉了，你就破產了，所以你會全心全力讓公司不要倒閉，他們的投資風險也就降低了。這個想法很自私，但很實際，最後創業者通常都會跟進的。不過我要提醒創業者，如果你的籌碼有限，千萬要留一手，倒不是怕破產的問題，而是當公司資源耗盡，舉債度日的時候，不願放棄的你如果手上沒有留子彈的，投資人認賠不出手相救時，那公司就要殘念了。

### **Win-Win** 雙贏狀況

其實投資人真正想看到的是 **Win-win** 的狀況，你賺他也賺，他賺到剛好就好，讓創業家也可以賺很大，有繼續好好經營下去的動力(**Incentives**)，所以吃乾抹盡的創投並不多，沒有人會想要殺雞取卵的。有很多投資人的投資心態，也有一些是為了提攜後輩，嗜血性並不強烈。

## 可以有一個 **Lead Investor**

找到一個願意做 **Lead** 的創投，絕對是加分的，這個 **Lead** 也會把這個投資案，當成自己的 **Project**，努力的去完成它。**Lead Investor** 的投資條件可以比一般投資人優惠，不過也要留意 **Lead Investor** 的 **Qualification**，如果不夠格，也要有出場機制。

## **LOI (Letter of Intent) 投資意向書**

和投資人互動後，彼此覺得感覺不錯，似乎有錢賺，流程邏輯上的第一步，就是簽一個 **NDA** 保密協議和 **LOI** 投資意向書。這是一個好的開始，表示雙方都認真思考這個投資案。之後進行的 **Due Diligence** 投資評估過程也會有比較好的保障。**LOI** 內容非常簡單，通常不會有 **terms** 的，只有甲乙雙方對投資意願及保密的描述，一頁左右搞定。我也看過有 **terms** 的 **LOI**，事實上我自己就有這個經驗，那恭喜你，表示這個投資案八九不離十了。

理論上，你必須拿著這個 **LOI**，在你自己公司的董事會通過決議，授權給你進行後續的談判。不過實際董事會不通過的機會微乎其微，因為投資案過還早呢。不過為了防有人搗亂，董事會記錄請不要忘了這條。

另外，因為每個投資案大小和內容都不一樣，很難預估要花多久完成。不過從 **LOI** 簽訂後，三到六個月，完成 **DD** 和投資協議，是可以期待的。

## 要有創投內部的 **Mentor**

這個 **Mentor** 的定義，和我之前所謂的創業導師不同。比較接近一般 **Sales** 的術語，就是一個對某公司銷售的大案子，必須有一個在這個公司裡的友善內部高層人員，提供消息和幫助，這個案子才會成，反之如果沒有這種 **Mentor** 內應，這個案子一定不會成。投資案也一樣，不管是創投或是公司，你能夠做簡報的人就是你的 **AO(Account Officer)** 或 **AE(Account Executive)** 了，投資案不是 **AO** 一個人可以決定的，通常都會需要通過創投內部的投資審議會，也許還要加上董事會，這些都是你不能參加，但決定過與不過的重要決策會議。你的熱情必須感動 **AO**，讓 **AO** 在這些會議幫你熱情做簡報。你還最好要有一個能在會議內部幫你大力站台的 **Mentor**，在內部幫你做促銷和護航。這個人可以是你的 **AO**，不過 **AO** 本來就是你一國的，最好還能其他的 **Supporter**，案子會比較容易順利過關。

## 每個創投都不一樣

我小孩小時候常看的電視節目 **Barney**，常常會唱的一首歌其中的一句，就是“**Everyone is different... 每個人都不一樣**”。每個小孩尚且知道的道理，當然大人世界也可以應用。我說創投嗜血，是沒錯的，但嗜血程度不同，道德也很不一樣。有些創投要求高投資回報，但幫助新創事業盡心盡力，拳拳到肉，把新創公司當成自己的 **Baby**；有些創投則是唯利是圖，老謀深算，偶爾幫點小忙，背著創業家談合併，股票買賣，也不在少數。有些創投經歷已老，看過的案子太多，雖然口袋夠深，但熱情已失，只想做一些穩妥的買賣；有些創投則是衝勁十足，但是還沒有看到具體的績效成果，後續子彈不足。分辨這種事情對有能力創業的你來說，只要用心，一定可以找到適合你的投資人。

現在多了一些像 **YCombinator** 的早期投資人和育成機構，年輕有熱情，這真的是件好事，我真希望在我第一次創業時有這種投資人。但是我也擔心這些比較有良心，但不嗜血的年輕創投，幾年後會無力承受投資方的成果驗收，希望這些清流，能夠找到一個長長久久的經營模式。

### 開會三次後才訂出應對策略

三，這個數字又出現了。我建議你，就像 **Sales** 要訂 **Account Strategy**(客戶銷售策略)一樣，你也要訂一個針對每一個創投不同的進攻策略，如何贏得他們的投資青睞。不過不急，雖然創投也有菜鳥，但是主要還是投資老手居多，和他們接觸，虛虛實實的，通常前二次都是虛招，第三次才會說出真正目的或問題，請參考本書關於談判章節。

### 創投是被動的，他們大部分時間都在等你

不要以為投資人會主動會你連絡，他們才不會呢。有時開會還沒三次，就無聲無息了，就算你寫 **Email** 過去，他們也未必會回，但不理你不代表對你沒興趣，基本上，創投在幾次接觸後，對你印象還不錯，但覺得好像還沒有立即投資的急迫性，或是好案子被搶走的危機，也不會發 **LOI** 給你，於是就進入了觀望期。你要三不五時給他們一些 **updates**，維持熱度，因為他們對新案子的好感和熱情，隨著時間會呈等比級數的下降，所以才說過早找創投不好，整個募資時程不能拖太久。不過如果真的很慢，也不用太心急，一定是公司成熟度的問題，等你公司菜煮好了，香味回溢，豬羊一變色，對你有興趣的投資人就會又現身了。

### 尋找全壘打

一般創投投十個案子，可能只有二個是賺錢的，另外八個不是失敗，就是活著跟死了一樣的 **Walking Dead**，這種比例，可見創投不是一門好生意。可是為什麼還

有那麼多的創投，前仆後繼，努力找新案子。就是因為，他們偶而會投到一個全壘打，一單就做完數年的業績，賺了大錢。因此創投無時無刻都在搜尋一個 **Home Run**，這是做創投的人之動力所在，如果創投認為你是那個可能打全壘打的球員，那就賓果了。

### 要來的錢要拿來做什麼呢?

我在募資計畫章節裡說明商業計畫書，會有包含 **Amount & Terms**(股價及條件)、**Post-financing capital structure** (增資後股權結構)、**Use of Proceeds**(資金運用計畫)的具體規劃。前二項不難理解，第三項 **Use of Proceeds** 卻是最容易被忽略的地方。你可能會想說，錢到位了，加入，加大辦公室、廠房，增加產線、店面，廣告等等等，這些都可以，不過一定要詳細說明你的計畫，但該省的還是要省，千萬不要因為有計畫，為了花錢而花錢，因為計畫趕不上變化，完成募資雖然有錢了，但是責任卻越來越大，花錢花的好爽，到最後才了解錢的價值是不一樣的。

### 錢進公司戶頭才算完成

好不容易花了好久的時間斡旋，創投終於願意投資你了，一切條件都談妥，也過了他們內部審議流程，要簽約了，真高興。通常這個時候，你會開始做一些為了擴充的採購和投資，不要，千萬別急，都已經等這麼久了，再等一會，到正式完成簽約，撥款真得進了公司戶頭後，才開始動作。因為就像做生意一樣，在沒看到錢進口袋之前，任何地方都有可能生變。我自己就有一個慘痛經驗，我和某一個 **VC** 前後討論了快一年，抬面上和抬面下都做足好處，他們的投審會包含董事會也通過了，合約我也簽好了，送過去等對方蓋章撥款一二個星期後，竟然和我說總經理換人，一切不算。我當時已和機房業著簽約擴充，每個月要多繳好多錢，因為要高折扣，所以必須簽一年，當時真是欲哭無淚，只能把這件事當成上天給我的挫折考驗，這個仇也只能來日再報了。

募資本來就是創業最困難的部分，所以真的落落長，囉里八唆的。所以本章以及以下三章包含如何看懂投資條件書(**Term Sheet**)，了解投資評估(**Due Diligence**)的過程，了解公司價值(**Valuation**)，會像三部曲一樣，介紹募資時會碰到的事情和狀況，提供你參考。



## 7.2 募資- 2 看懂 Term Sheet (投資條件書)

**Term Sheet** 是一個”有條件”的投資提案或風險投資協議

在創業家和創投接觸數個月後，假設一切順利，雙方都有意願更進一步來合作投資，創投 VC 會提出一個 Term sheet，是創投決定向創業家投資的投資條件書，投資條件清單，很像民間的議價書 (Offer Letter)，是一個”有條件”的投資提案。一般正式一點的投資案，也許會先簽 LOI (Letter of Intent) 和 NDA (Non Disclosure Agreement)，也許 BP 會修改過幾輪後，創投才會出第一版的 Term Sheet，然後雙方再經過一段時間討論其中 Terms & Conditions，達成共識後，term sheet 確認，才會進行更嚴格的 DD (Due Diligence) 投資評估包含資產調查等，我們後面再談。不過通常到這裡，除非在 DD 前，你有隱瞞重大資訊，讓創投反悔決定，理論上這個投資案已經八九不離十了。最後進行到投資簽約時，這些同意的條件，就會正式列在投資協議書 (Investment Agreement)，或是股票購買合約書 (Stock Purchase Agreement) 裡。

Term Sheet 是一個奇怪的東西，收到它代表著你幾個月的辛苦耕耘，終於有投資人受到你的熱情感動，向你提出了投資條件書，也有點像你是努力的找買家要賣你的股票，終於有人出價了，好高興。但如果你收到了 Term Sheet，這也代表了這不是一個 Friend&Family 朋友的友情投資，而是正式的，公司對公司的交易，一切都要和正式商業合作案一樣，最好是有律師參與討論，因為小小一份 Term Sheet，內容可是十分不簡單。收不收的到 Term Sheet 也不是投資過程中的必要步驟，也有的是 LOI 簽完就直接進入 DD，雙方合作談判達成共識後，就會進行合約的討論簽訂。不過，主要投資條件 (Key terms) 的討論，在投資決定的過程中，一定會是花最多時間的地方。

**Term Sheet** 的內容

Term sheet 最主要的內容是投資股數，金額，公司增資前價值 (Pre Money Valuation)，公司增資後價值 (Post Money Valuation)，和所佔百分比。這幾個算是基本常識的名詞，不懂就遜掉了。

**公司增資前價值 (Pre Money Valuation)，和增資後價值 (Post Money Valuation)**

我舉一個例子，某新創公司已發行二百萬股，每股臺幣十元，其中技術股佔三成，就是六十萬股，因此實收資本額是一千四百萬，但是技術股也要作價，總股數乘

上每股價格，也就是增資前公司資本額是二千萬。如果本次增資預計發行一百萬新股，溢價二十元發行，可以募得二千萬元，新股佔總股票數 **33%**，總股數變成三百萬股，乘上目前股價，增資後公司價值(**Post Money Valuation**) 為六千萬，也代表增資前公司價值(**Pre Money Valuation**)是六千萬減上新投資兩千萬，是四千萬。原始股東股票從原始的二十萬增值二倍到價值四千萬，蠻不錯的，但舊股股權因加上新股稀釋，手上一股權利變成相當於現在的 **0.67** 股，就是稀釋 **67%**。

如果嫌募資二千萬不夠，另外一個可能性是發行二百萬新股，一樣溢價二十元發行，可以募得四千萬元，新股佔總股票 **50%**，總股數變成四百萬股，乘上目前股價，增資後公司價值(**Post Money Valuation**) 為八千萬，增資前公司價值(**Pre Money Valuation**)是八千萬減上新投資四千萬，是四千萬。原始股東股票還是增值二倍，但舊股股權因加上新股稀釋，一股權利變成相當於現在的 **0.5** 股。

搞清了這些觀念，你就可用下面的表來玩了。溢價二十元賣太貴了? 沒人買。十五元如何呢? 請看第三和第四行。如果公司現在太熱門了，你要溢價 **100** 元賣，只要有人買，就算你只發行五十萬股，也可以募得五千萬，公司的 **Pre Money Valuation** 一舉漲了 **10** 倍，到二億，好像很誇張? **Well**，只要有人買單，一點都不奇怪。

	Pre Money				Post Money							
	Total Shares(K)	Price (TWD)	Original Capital	Valuation (KTWD)	New shares(K)	Total Shares(K)	Price (TWD)	New Investment (KTWD)	Valuation (KTWD)	New Shares %	Dilution	
1	2,000	\$ 10	\$ 20,000	\$ 40,000	1,000	3,000	\$ 20	\$ 20,000	\$ 60,000	33%	67%	
2	2,000	\$ 10	\$ 20,000	\$ 40,000	2,000	4,000	\$ 20	\$ 40,000	\$ 80,000	50%	50%	
3	2,000	\$ 10	\$ 20,000	\$ 30,000	1,000	3,000	\$ 15	\$ 15,000	\$ 45,000	33%	67%	
4	2,000	\$ 10	\$ 20,000	\$ 30,000	2,000	4,000	\$ 15	\$ 30,000	\$ 60,000	50%	50%	
5	2,000	\$ 10	\$ 20,000	\$ 200,000	500	2,500	\$ 100	\$ 50,000	\$ 250,000	20%	80%	

在 **Term Sheet** 裡，其實這個部份十分合理，本來投資前就要講清楚這些東西，才不會有紛爭，所以這一條還好嘛。不過別高興的太早，這個條款以下幾乎所有的內容，都是創投為了保護投資利益，所訂的嚴格條款，沒看過的人請心理準備一下，不要被嚇到了。我們來看一些主要的條件內容：

### Preferred Stock 優先股

這個 **preferred Stock** 的優先股股票，命名是因為相對於 **Common Shares** 的一般股股票。也代表了優先股的權利，和一般股是不一樣的。但請不要想太多，身為創業家的你，擁有的必定是一般股，在某些特殊狀況下，如果你真得擁有優先股，或是優先股已經發行給先前的投資人了，那新的創投也可以發行不同權利的更高優先股，把以前的優先股叫 **Preferred A**，新的叫 **Preferred B**，而且一般是採堆疊法，就是 **C** 比 **B** 大，**B** 比 **A** 大，**B** 先優先處理，再處理 **A**，如此類推，很有趣吧。

這個優先股的優先權利，一直會到公司公開上市後才會以一定的比例換成一般股，所以這些特權條款，以及其他所有的 **terms**，會一路陪伴著你到公司上市的那一天。

那這個優先股到底有多 **preferred** 呢？

### **Liquidation Preferences 清算優先**

除了上市外，公司不管是被併購，所有權易手，倒閉，或破產，都需要被清算。清算就是把公司剩餘的資產賣掉，加上現金，還清負債後，剩下的錢再分還給股東。聽起來有點悲情，其實不然，現在的新創公司，只要不是破產倒閉，有時候被其他大公司併購的財務回報一點都不輸給股票上市 **IPO**，而且立刻可以拿到現金，不像上市後賣股票還有很多時間限制，不能立刻換現。所以現在說某某公司創業成功，未必是公司 **IPO**，被好價錢併購的也是成功典範。

好，那什麼是清算優先呢，就是如果發生上述清算事實，有這項權利的人可以優先把他們投資的原始資金拿回來，例如某公司賣了兩億，扣掉負債還剩一億五千萬，某投資人當時投了五千萬的優先股，佔 **30%** 公司股權，有清算優先條款，所以這個投資人可以先拿回五千萬，清算金額剩一億。然後再按照股權等比例均分，英文叫 **Pro-Rata basis** (其實 **pro-rata** 是拉丁文，創投律師把它那來當英文用，嚇唬人用的)，因為是 **30%**，可以再拿到三千萬。所以其實是剝了兩層皮，先拿回原來投資的錢，再分剩下的錢。這個例子裡，如果公司賣的不好，只有一億，扣掉負債後，剛好還剩五千萬，被清算優先股拿掉後，一般股連一毛都分不到。

還沒結束呢，清算優先還有變型的，創投可以有 **Liquidation Preferences(X1)**，**(X2)**，一直到**(X10)**都有可能，**(X2)**代表的是創投可以先拿回二倍的原始投資金額，再和大家分。**(X3)**就是三倍，**(X10)**就是十倍，雖然現在已經不是 **internet** 瘋狂年代，**(X10)**不太可能發生，一般都是**(X1)** 了，不過也不是沒有**(X2)**，**(X3)** 的例子。

還有另一種變型就 **Participation(參與)**，光看名字看不出什麼所以然，**Participation(X1)** 的意思就是清算優先的錢拿完之後，要 **Pro-rata** 均分時，要先分所佔股權的錢，上個例子是 **30%**，所以先拿走 **30%** 的錢，因為是 **X1** 一倍，所以沒什麼差別，如果是**(X2)**，就是他的 **30%** 的錢要拿二次，剩下的人再用剩下的錢均分。

太複雜了？好，我們用上面的例子來看，假設這家公司太棒了，賣了七億，有一個創投之前投了五千萬，佔 **30%** 的股份，但有 **Liquidation Preferences(X2)** 和 **Participation(X2)** 的條款，假設公司負債一億，付完後還剩六億，這個創投可以先把原始五千萬兩倍拿走，剩五億，五億的 **30%** 是一億五千萬，這個創投可以先

拿走一億五千萬的兩倍，也就是三億，剩下兩億，如果還有其他優先股的堆疊，剩下這二億再玩一次，最後其他的一般股股東再去均分。如果假設沒有其他優先股的堆疊了，剩下 70%都是 **Common Shares**，最後結果就是這個投五千萬原始投資只有 30%股權的創投拿回四億，剩下的 70%全部只能分兩億。所以假設當時這個創投是以溢價三倍買的股票，代表其他的一般股可能當時才出資不到四千萬，就擁有 70%的股權，創投投了五千萬，才拿 30%的股權，在當時看似吃虧了。可是最後創投五千萬變四億，賺八倍；其他 70%出資四千萬變兩億，只賺五倍，所以你怎麼算也算不過華爾街小朋友的，這樣講有了解嗎？我們再玩一玩，同樣的例子，但公司只賣五億，請你算一算回收比例。

其實還有更奇怪的變型，不過不常見，有機會碰到再說。**Term Sheet** 裡第一重要的陷阱就是清算優先相關的 **terms** 了，請特別留意。

### **Special Voting Power 特殊投票權力**

創投可以在 **preferred stock** 裡綁入這個董事會特別投票權，明訂某些議題，如增減資，出售等事件，只有這種有特權股的董事才能投票，其他人就算佔大股也不能投。擺明少數人決定的態勢。有點像聯合國一百多個國家，個個都有投票權，但只要安理會大國裡有任何一國反對，其他一百多國投票贊成也沒用，都是玩假的一樣道理。

### **Dividends 股利**

**Term Sheet** 裡也可以規定，每一股的優先股每年可以拿回多少百分比的投資金額，百分比不一定，可以是 5%到 15%，如果原始投資是五千萬，15%一年就是七百五十萬，好多錢的。不過一般創投也不會真得做這種太殺雞取卵的事情，這個股利可以由新股對價取代，不用真得付現金。可是別高興的太早，如果股利是支付股票來處理，那今年股利而得的新股也會加入明年百分比計算的基數，假設每年股利是 10%，第一年後總股數就變成 110%，第二年股利就會是 11%，加起來變成 121%，如此類推，幾年後就很可觀了。

### **Anti Dilution 反稀釋條款**

反稀釋是一個常常被誤解的 **terms**，**Anti Dilution** 不是應用在所有的股權稀釋狀況裡，如果公司募資每一輪股價都是上漲的，這叫做 **Up Round**，雖然舊股股權會被稀釋，但其實股票價值 **valuation** 是被提高的，並沒有 **Downside Protection** 的問題，所以反稀釋條款並不會成立。反稀釋是被運用在當下一輪增資，因為公司經營不善、或任何其他因素，導致股價下降，比上一輪價錢低，這叫做 **Down Round**，**Anti Dilution** 條款就會生效了，股票分割 **Split**，合併 **Reverse Split**，發股票股利 (**Stock Dividends**)造成股權稀釋，也可能照成 **Valuation** 下降的 **down round** 效果，損害優先股的權利，也算進反稀釋的成立條件裡。反稀釋成立後，可以用印新股

給優先股創投的方式，也可以改變在 IPO 前調整優先股兌換成一般股的兌換比例 (Conversion Rate) 來完成，兩者方式各有利弊。

另外，反稀釋又可分為三種型態：

**Full Ratchet Anti Dilution 全制輪型：**舉例來說，某公司第一輪增資股價溢價二十元發售，賣了一百萬股給某創投，得了二千萬。但是到了第二輪因為景氣不好，因此降回十元發售，對第一輪的創投來說，等於股票價值縮水一半，所以有簽 Full Ratchet Anti Dilution 的這一百萬股，有權得到新的一百萬股，或 conversion rate 變成 1:2，因為加上原先的一百萬股，共兩百萬股，乘上新價格十元，才可以等於之前的二千萬元投資的價值。這乍看合理，不過你想想，founder 的一般股股票並沒有這種特權，所以相對來說，這個創投的股權比例瞬間增大了一倍，你的股權，在還沒有第二輪新股進來稀釋前，就被拿掉一大塊了。

**(Narrow based) Weighted Average Calculation Anti Dilution(一般)加權平均型：**

這種加權型其實比較通用，也比較不會像 Full Ratchet 那麼離譜。用上面的例子來說，假設這個公司有一般股兩百萬股，第二輪還是希望有兩千萬的新投資，因為股價下修變成十元，所以要發行二百萬新股才能募到二千萬。如果，只是如果，可以按照原來第一輪的二十元價格出售，只要賣一百萬股可以了。所以這個公式是

$$\begin{aligned} & (\text{二百萬一般股} + \text{一百萬股}@二十元) / (\text{二百萬一般股} + \text{二百萬股}@十元) \\ & = (\text{三百萬股}) / (\text{四百萬股}) \\ & = 3/4 \\ & = 0.75 \end{aligned}$$

這個 0.75 的數字就是加權比例，乘上第一輪價格二十元，變成十五元，也就是說，根據加權平均的算法，這個創投在第一輪投入的二十元一股，現在變成十五元一股，也可以說這批股票的 Conversion Price 從原本的 20 元，變成 15 元，為了要回復稀釋前的二千萬價值，股數應該為二千萬除以十五元，是一百三十三萬三千三百三十三股，conversion rte 應該變成 1:1.33。如果是做新股的方式來處理，減掉現在已有的一百萬股，應該新給這個創投三十三萬多股，比起 Full Ratchet 的一百萬新股好多了。這個公式看似複雜，其實非常容易理解，這個方法是因為創投接受認知一般股也有損失，所以和它們平均掉損失，比較公平。身為工程師的你不要被這一些小小的財務計算花招嚇到了，一但你了解原理，這比起寫程式簡單一百倍。

## Board based Weighted Average Calculation Anti Dilution 廣義加權平均型

這個 Board based 和 Narrow based 差別只是在是否把未轉換成股票的選擇權 (Options) 和購買權(Warrants) 也加進來平均損失，延續上面的例子，假設公司還有一百萬股的員工 Options，加上一股股，再套上上面的公式，加權比例會變成 4/5，就是 0.8，調整後價格(Conversion Price)為 16 元，這樣只要再給創投二十五萬新股就可以了，真是佛心來的。

## Reverse Vesting 創辦入股權重新分配

創投可以要求包含所有創辦人的一般股股票，全部重新吐回公司，然後再按照繼續待在公司的時間，一般是四年，逐年或逐季再陸續發還這些股票。如果其中某創辦人離職了，就會自動放棄未發還的股票。這個條款，主要的目的就是綁住公司重要幹部，不要投資的錢一拿到，就帶著他的股票跑了，對未來不再貢獻，當然不應該有股票獎勵。這個條件，是創投只顧自己的 Downside Protection，而忽視創辦人辛苦放棄一切努力到今天的成就，是一個非常自私的想法。

但是，就像有一好沒二好，有一壞也沒兩壞，這個看似極不合理的條件，要是真得碰上了，當然會很不高興自己手中的股票還要再賺一次，但從另外一方面來看，除非你自己就是打算募了資後就落跑，當然這也就是創投要防你的地方。否則其實這個條約會幫你解決一些創辦人合夥貢獻度不一的問題，因為創立公司時可能沒有訂一個“符合人性的制度”，導致全職努力的 founder，和兼職打嘴砲的 founder，或是半路落跑的 founder，擁有的股票都一樣，非常不公平，但股票發都發了，拿也拿不回來。也許因為這個 terms，借外力之手，解決這個問題，也不失為一用。

## No Shop 不得再找其他創投

Term Sheet 裡也可以規定一定簽訂了這個 term sheet，在一段時間內，多半是一到兩個月，不得找其他創投，用這份 Term Sheet 去談判更好的條件。否則會使這份 term sheet 失效，影響後續的投資簽約。

## Registration Rights 股票登記權

在美國，公司就算 IPO 了，股票要賣要經過一個 Registration 登記的動作，可能有一些情況是股票可以賣的比所有的股票少，沒有登記權的股票想賣都不行賣。所有如果你的公司未來是選擇是在美國上市，創投都會放這條來確保他們的股票登記權。不過這個概念並沒有在臺灣或香港等亞洲國家適用，所以如果你的公司將來計畫在這些國家上市，這條並不適用。

囉囉嗦嗦的說了一大堆，可能還是沒什麼感覺，我從網上找到一個範例，節錄一些，我們一起來看一看，主要我們會關注在：

amount raised,  
price per share,  
pre-money valuation,  
liquidation preference,  
voting rights,  
anti-dilution provisions,

好，開始了:

XX  
XXXXXX

DD/MM/20XX

THE TERMS SET FORTH BELOW ARE SOLELY FOR THE PURPOSE OF OUTLINING THOSE TERMS PURSUANT TO WHICH A DEFINITIVE AGREEMENT MAY BE ENTERED INTO AND DO NOT AT THIS TIME CONSTITUTE A BINDING CONTRACT, EXCEPT THAT BY ACCEPTING THESE TERMS THE COMPANY AGREES THAT FOR A PERIOD OF 30 DAYS FOLLOWING THE DATE OF SIGNATURE, PROVIDED THAT THE PARTIES CONTINUE TO NEGOTIATE TO CONCLUDE AN INVESTMENT, THEY WILL NOT NEGOTIATE OR ENTER INTO DISCUSSION WITH ANY OTHER INVESTORS OR GROUP OF INVESTORS REGARDING THIS "SERIES X" ROUND OF INVESTMENT. AN INVESTMENT IN THE COMPANY IS CONTINGENT UPON, AMONG OTHER THINGS, COMPLETION OF DUE DILIGENCE AND THE NEGOTIATION AND EXECUTION OF A SATISFACTORY STOCK PURCHASE AGREEMENT.

(註: 這一段用大寫字是故意讓你不想去讀它的，所有用英文寫的合約都有這種 **Disclaimer**，不讀是不對的，條約第 0 條就在這裡，美國的律師真是太多了，什麼都想好好的，等著你來跳。**Anyway**，這裡大意是說這份 **term sheet** 不是一個有約束力的合約，只是一份描述投資條款的大綱。會不會投資還要看整體的 **Due Diligence**，股價的談判和其他 **terms** 的談判結果。另加一條，這份 **term sheet** 簽名後三十天內，不得和其他創投接觸談 **terms**，否則本份失效，**Wow**，真是是要求多多，但責任撇的乾乾淨淨的約定)

**Summary of Terms for Proposed Private Placement of Series X Preferred Stock**

- I. Issuer:** ABC Inc. (Hereinafter referred to as the "Company").(註:你的公司)
- II. Investor:** VC, LLC or its affiliates ("VC")and other investors acceptable to the Company and VC (collectively the "Investors")(註: 某創投)
- III. Security:** Series X Preferred Stock ("Preferred")(註:優先股)

**IV. Amount of Investment:** \$[            ]

**V. Valuation:** Pre money valuation is \$[            ]

**VI. Post-Investment Ownership:**

The company would be capitalized such that post investment ownership at closing would be as follows:

VC [            ]%

Founders, Management & Other [            ]%

Option Pool [            ]%

(註: 以上這裡列的是 Pre-Money 和 Post-Money 公司價值，和股權分配)

**VII. Closing Date:**

Closing for the investment would be on or before \_\_\_\_\_, provided that all requirements for the closing have been met or expressly waived in writing by the Investors.

(註: 投資截止日期)

**VIII. Board Representation:**

The Board of Directors will include a total of five (5) people. Holders of Series X Convertible Preferred Stock are entitled to two (2) representatives on the Company's Board of Directors. Common Shareholders will have three (3) designees to the board, one of which must be the CEO of the Company. Board of Directors meetings would be scheduled on a monthly basis until such time as the Board of Directors votes to schedule them less frequently.

VC's representative would be appointed to all Board Committees (including the compensation committee), each of which would consist of three (3) members. The Company would reimburse each Director's reasonable expenses incurred in attending the board meetings or any other activities (e.g., meetings, trade shows) which are required and/or requested and that involve expenses.

(註: 這裡是說，不管創投投資幾股，他們會指派五席董事中的兩席，和他們的特權等)

**IX. Proprietary Information and Inventions Agreement:**

Each officer, director, and employee of the Company shall have entered into a proprietary information and inventions agreement in a form reasonably acceptable to the Company and the Investors. Each Founder and other key technical employee shall have executed an assignment of inventions acceptable to the Company and Investors.

(註: 所有員工包含創辦人都要有簽字的智慧財產權屬於公司的合約文件)

**DESCRIPTION OF SERIES B PREFERRED**

**X. Dividends:**

An [    ]% annual dividend would accrue as of the closing date to holders of the Series



X Convertible Preferred. Accrued dividends would be payable (a) if, as and when determined by the Company's Board of Directors, (b) upon the liquidation or winding up of the company, or (c) upon redemption of the Series X Preferred. Upon an automatic conversion, accrued but unpaid dividends would be forfeited. No dividends may be declared and/or paid on the Common Stock until all dividends have been paid in full on the Convertible Preferred Stock. The Convertible Preferred Stock would also participate pari passu in any dividends declared on Common Stock. Dividends will cease to accrue in the event that the Investor converts its holdings to Common Stock.

(註: 這裡規定每年要付股利的百分比。同時也註明, 股利在 1)董事會決議要付;2)公司清算;3) 本批股票贖回, 這些情形下股利要立即付。但是如果股票上市 (automatic conversion 就是這個意思), 未付的股利就一筆勾銷。如果公司決定要付股利時, 要先付完這些優先股的股利, 然後再去付其他一般股的股利。還沒完, 一般股股利的分放百分比, 優先股也要比照辦理(這就是 **Pari Passu** 這個拉丁文的意思), 所以要再拔一層皮。最後這個每年發放股利的優先股特權, 在這些優先股轉換成一般股後就自動消失了, 這個簡直是廢話, 公司股票上市後就沒有優先股了, 優先股轉換成一般股通常就是股票上市的時候, 股票上市後這種優先股特權股利就會不合法, 當然會失效了)

### **XI. Liquidation Preference:**

In the event of any liquidation or winding up of the Company, the Series X Preferred will be entitled to receive in preference to the holders of Common Stock an amount per share equal to their Original Purchase Price plus all accrued but unpaid dividends (if any).

The Series X Preferred will be participating so that after payments of the Original Purchase Price and all accrued dividends to the Preferred, the remaining assets shall be distributed pro-rata to all shareholders on a common equivalent basis.

A merger, acquisition or sale of substantially all of the assets of the Company in which the shareholders of the Company do not own a majority of the outstanding shares of the surviving corporation shall be deemed a liquidation of the Company.

(註: 你在上面本文裡讀過了清算優先的介紹後, 再看這段應該是很簡單了, 拔兩層皮的做法也清楚在這裡驗證, 不過在這個範例裡, 因為沒有特別倍數要求, 所以 **Liquidation Preference** 和 **Participation** 都是(XI), 所以 in a way, 還算好。另外這裡特別註明, 被收購, 併購, 導致這個公司是被併入另一家公司, 就是說 **Surviving company** 不是你的公司, 是屬於清算, 創投要先把錢拿回, 再用 **pro-rata** 均分基礎和一般股一樣的處置, 可以分錢, 也可換股 )

### **XII. Conversion:**

The Preferred will have the right to convert Preferred shares at the option of the holder, at any time, into shares of Common Stock at an initial conversion rate of 1-to-1. The conversion rate shall be subject from time to time to anti-dilution adjustments as described below.

(註: 這裡的 conversion 指得是優先股和一般股的兌換比例, 從 1:1 開始, 如果有反稀釋條款發生後, conversion price 有變化, 這個比例就會變化。不過如果反稀釋條款是以做新股給創投來調整, 則不會影響這裡的兌換比例)

### **XIII. Automatic Conversion:**

The Series X Preferred would be automatically converted into Common Stock, at the then applicable conversion price, upon the sale of the Company's Common Stock in an initial public offering ("Public Offering") at a price equal to or exceeding [ ] times the Series X Preferred original purchase price in an offering which, after deduction for underwriter commissions and expenses related to the gross proceeds, is not less than [ ].

(註: automatic conversion 指的就是公司股票上市 IPO 時, 優先股會自動用兌換比例換一般股。但這裡主要指的是 IPO 上市時股票價格不得低於 X 倍於創投原始購買的價格, 以及總價扣掉所有上市相關的費用後的投資回報, 不得低於 XX 元, 否則不能兌換, well, 也就是不能上市的意思)

### **XIV. Antidilution Provisions:**

Proportional anti-dilution protection for stock splits, stock dividends, combinations, re-capitalization, etc. The conversion price of the Preferred shall be subject to adjustment to prevent dilution, on a "weighted average" basis, in the event that the Company issues additional shares of Common or Common equivalents (other than reserved employee shares) at a purchase price less than the applicable conversion price.

(註: 沒讀前面關於反稀釋的解釋, 肯定看不懂這裡在說什麼。但讀懂了, 就知道這裡是用一般型加權平均, 以及用修改兌換比例的方式來處理反稀釋條款)

### **XV. Voting Rights:**

The Preferred will have a right to that number of votes equal to the number of shares of Common Stock issuable upon conversion of the Preferred.

(註: 這裡是屁話, Special Voting rights 在下面一節 Restrictions and Limitations 講的才是重點)

### **XVI. Restrictions and Limitations:**

Consent of the Series X Preferred, voting as a separate class would be required for any actions which:

- i) alter or change the rights, preferences or privileges of the Series X Preferred;
- ii) increase the authorized number of shares of Series X Preferred;

- iii) increase the authorized number of shares of any other class of Preferred Stock;
- iv) create any new class or series of stock, which has preference over or is on parity with the Series X Preferred;
- v) involve a merger, consolidation, reorganization, encumbrance, or sale of all or substantially all of the assets or sale of more than 50% of the Company's stock;
- vi) involve a repurchase or other acquisition of shares of the Company's stock other than pursuant to redemption provisions described below under "Redemption"; or amend the Company's charter or bylaws.

(註: voting as a separate class 的意思就是文雅的說明，我不鳥其他人，這裡列表的事，只有我有這種優先股的董事才可以決定和優先投票。什麼事呢? 改變優先股規則，新增優先股，發行新股，增加其他種類的優先股或是更優先股(見前述)，收購，合併，公司重組，減資，資產出售，股票贖回，更改公司章程(當然包含改變董事會人員) 等等，任何可能會影響到創投權利的事，都會適用)

#### **XVII. Redemption:**

After five (5) years and at the request of the holders of the Series X Preferred, all or part of the Series X Preferred shares may be redeemed at 110% of the Series X purchase price plus all accrued but unpaid dividends.

(註: 這裡規定五年後，如果公司還沒 IPO，創投覺得沒搞頭了，這些優先股可以強迫你用 110% 的價格贖回，加上數年來未付的股利)

#### **XVIII. Conditions precedent to**

Investor's obligation to invest:

- (i) Legal documentation satisfactory to the Investor and Investor's counsel.
- (ii) Satisfactory completion of due diligence.
- (iii) If not already in place, the Company would obtain employment agreements with key employees, which would include satisfactory (to Investor) non-compete and non-disclosure language.

(註: 投資人投資的條件，主要是 DD 有沒有過創投的投審會)

#### **XIX. Registration Rights:**

- If, at any time after the Issuer's initial public offering (but not within 6 months of the effective date of a registration), Investors holding at least 51% of the Common issued or issuable upon conversion of the Preferred request that the Issuer file a Registration Statement covering at least 20% of the Common issued or issuable upon conversion of the Preferred (or any lesser percentage if the anticipated aggregate offering price would exceed \$[ ]), the Issuer will be obligated to cause such share to be registered. The Issuer will not be obligated to effect more than two registrations (other than on Form S-3 under these demand right provisions).

- **Company Registration:**The Preferred shall be entitled to "piggy-back" registration rights on registrations of the Company or on demand registrations of any later round investor subject to the right, however, of the Company and its underwriters to reduce the number of shares proposed to be registered pro rata in view of market conditions. No shareholder of the Company shall be granted piggyback registration rights superior to those of the Series X Preferred without the consent of the holders of at least 50% of the Series X (or Common Stock issued upon conversion of the Series X Preferred or a combination of such Common Stock and Preferred).
- **S-3 Rights:** Preferred shall be entitled to an unlimited number of demand registrations on Form S-3 (if available to the Company) so long as such registration offerings are in excess of \$500,000, provided, however, that the Company shall only be required to file two Form S-3 Registration Statements on demand of the Preferred every 12 months.
- **Expenses:**The Company shall bear registration expenses (exclusive of underwriting discounts and commissions and special counsel of the selling shareholders) of all demands, piggybacks, and S-3 registrations. The expenses in excess of \$15,000 of any special audit required in connection with a demand registration shall be borne pro rata by the selling shareholders.
- **Transfer of Rights:**The registration rights may be transferred provided that the Company is given written notice thereof and provided that the transfer (a) is in connection with a transfer of at least 20% of the securities of the transferor; (b) involves a transfer of at least 100,000 shares, or (c) is to constituent partners of shareholders who agree to act through a single representative.
- **Other Provisions:** Other provisions shall be contained in the Investor Rights Agreement with respect to registration rights as are reasonable, including cross-indemnification, the period of time in which the Registration Statement shall be kept effective, standard standoff provisions, underwriting arrangements and the ability of the Company to delay demand registrations for up to 90 days (S-3 Registrations for up to 60 days).

(註: 股票要在美國上市專屬的登記權條件)

#### **XX. Right of First Offer:**

The Preferred shall have the right in the event the Company proposes an equity offering of any amount to any person or entity (other than for a strategic corporate partner, employee stock grant, equipment financing, acquisition of another company, shares offered to the public pursuant to an underwritten public offering, or other conventional exclusion) to purchase up to [ ]% of such shares.

The Company has an obligation to notify the Preferred of any proposed equity

offering of any amount.

If the Preferred does not respond within 15 days of being notified of such an offering, or decline to purchase all of such securities, then that portion which is not purchased may be offered to other parties on terms no less favorable to the Company for a period of 120 days. Such right of first offer will terminate upon an underwritten public offering of shares of the Company.

In addition, the Company will grant the Preferred any rights of first refusal or registration rights granted to subsequent purchasers of the Company's equity securities to the extent that such subsequent rights are superior, in good faith judgment of the Board, to those granted in connection with this transaction.

(註: 這裡規定公司將來發行任何新股, 他們有優先承購權)

### **XXI. Right of Co-Sale:**

The Company, the Preferred and the Founders will enter into a co-sale agreement pursuant to which any Founder who proposes to sell all or a portion of his shares to a third party, will offer the Preferred the right to participate in such sale on a pro rate basis or to exercise a right of first refusal on the same basis (subject to customary exclusions for up to 15% of the stock, gifts, pledges, etc.). The agreement will terminate on the earlier of an IPO or fifteen (15) years from the close of this financing.

(註: 如果創辦人在股票未上市前要把股票賣給第三方, 創投也要有等比例的權利加入, 而且還有否決權, 把創辦人綁得死死的)

### **XXII. Use of Proceeds:**

The proceeds from the sale of the Preferred will be used solely general corporate purposes.

(註: 投資得來的錢只能用在公司營運相關)

### **XXIII. Reporting Covenants:**

The Company would furnish to the Investor the following:

- Monthly reports. Within 20 days following the end of each month, an income statement, cash flow and balance sheet for the prior monthly period. Statements would include year-to-date figures compared to budgets, with variances delineated.
- Annual Financial Statements. Within 90 days following the end of the fiscal year, an unqualified audit, together with a copy of the auditor's letter to management, from a Big Five accounting firm or equivalent, which firm would be approved by the Investor.
- Audit. In the event the Company fails to provide monthly reports and/or financial statements in accordance with the foregoing, Investor would have the authority, at the Company's expense, to request an audit by an accounting firm of its choice,

- such that statements are produced to the satisfaction of the Investor.
- Annual Budget. At least 30 days before the end of each fiscal year, a budget, including projected income statement, cash flow and balance sheet, on a monthly basis for the ensuing fiscal year, together with underlying assumptions and a brief qualitative description of the company's plan by the Chief Executive Officer in support of that budget.
  - Non-compliance. Within 10 days after the discovery of any default in the terms of the stock purchase agreement, or of any other material adverse event, a statement outlining such default or event, and management's proposed response.

(註: 之後一堆固定報告要做)

#### **XXIV. Purchase Agreement**

The purchase of the Company's Series X Preferred Stock would be made pursuant to a Series X Convertible Preferred Stock Purchase Agreement drafted by counsel to the Investor, which would be mutually agreeable to the Company, and the Investor. This agreement would contain, among other things, appropriate representations and warranties of the Company, covenants of the Company reflecting the provisions set forth herein and other typical covenants, and appropriate conditions of closing, including among other things, qualification of the shares under applicable Blue Sky laws, the filing of a certificate of amendment to the Company's charter to authorize the Series X Preferred, and an opinion of counsel. Until the Purchase Agreement is signed, there would not exist any binding obligation on the part of either party to consummate the transaction. This Summary of Terms does not constitute a contractual commitment of the Company or the Investor or an obligation of either party to negotiate with the other.

(註: Blue Sky Law 美國的州政府投資及反詐騙相關法律)

#### **XXV. Other:**

The Company would pay legal expenses incurred by the Investor at closing from the proceeds of the investment. The investor would make all reasonable efforts to see that this expense does not exceed \$30,000. Once this term sheet is signed, the Company would accept responsibility for legal fees incurred by the Investor if the transaction does not close up to the amount set forth above.

(註: 簽定投資協議前的律師討論，DD，是要花錢的。這條是說，如果最後這個投資案沒成，創投花的律師費，最多三萬美金，是要你買單的)

#### **XXVI. Exclusivity:**

(i) Upon the acceptance hereof, the Company, its officers and shareholders agree not to discuss the sale of assets or any equity or equity type securities, provide any information to or close any such transaction with any other investor or prospective investor, except to named entities mutually acceptable to Management and Investor.

(ii) The undersigned agree to proceed in good faith to execute and deliver definitive agreements incorporating the terms outlined above and such additional terms as are customary for transactions of the type described herein. This letter expresses the intent of the parties and is not legally binding on any of them unless and until such mutually satisfactory definitive agreements are executed and delivered by the undersigned. This letter of intent may be signed by the parties in counterparts.

(註: 這就是 No Shop，簽名之後就是雙方機密文件了)

If this Summary of Terms is not signed and returned to VC by midnight (EST) [ ], it shall expire without any further action on the part of VC and shall be of no further force or effect.

(註: 這是這份 term sheet 的有效截止日期時間，一般不會離現在太久，會讓你手忙腳亂一陣的了)

VENTURE CAPITAL PARTNERS, LLC

Date \_\_\_\_\_

By: \_\_\_\_\_

Terms agreed to and accepted by:

ABC, INC.

Date \_\_\_\_\_

By: \_\_\_\_\_

XX  
XXXXXXXXXXXX

收到 term sheet 的第一件事，就是召開公司管理會議，和其他創辦人或重要幹部一起討論，可以集眾人的智慧，幫助你做決策。也許你要找你有 term sheet 經驗，信的過的朋友諮詢建議，最好你有一個創業導師 Mentor，願意花時間來幫你看 term sheet，都會很有幫助。最後如果你決定要簽回這個 term sheet，你也有義務召開董事會，不過一般董事會通過 term sheet 簽回不是必要的，將來簽投資協議 (Stock Purchase Agreement)，才需要董事會通過。

終於講完這章了，這章連同範例，可能會是本書最長的一章，因為這些是與創投成功交易的基本知識，不懂這些根本沒得談，只有被玩的份。也許你會問，懂了這些 terms，收到了 term sheet，可以有討論的空間嗎？當然有的，這裡每一條 term 都可以討論和修改，一直到雙方滿意為止。不過如果你也讀了我關於募資心理，和談判技巧的章節，就會了解這是一個“態勢”的角力，一供一需的問題，

你越強，創投越會讓步；你越需要錢，**terms** 一定是越嚴苛。**Term sheet** 只是一張紙，裡面的玩法也會一直翻新，但是處理供需問題的道理永遠都是一樣地。



## 7.3 募資 - 3, 了解 Due Diligence (DD, 投資風險

### 評估) 的過程

#### 春城無處不 DD

DD 這個詞在投資和創業界真的是到處都可運用，可以說是無處不 DD，好像開會吃飯，打屁聊天，都是隨時 DD。從第一次見面簡報，到創業家在某次酒酣耳熱下，被創投問出的真心話，也是投資與否的原因之一。總之，記得就像是和客戶熱絡，但客戶還是客戶，投資人還是投資人，不要得意忘形，說了不該說的話，影響投資決定，就不好了。這個 DD 的過程，你可以想像是談判桌的向外延伸，一通電話也很重要，隨時要準備臨時回答問題。另外創投做 DD 時，也有很大部分是在 Google 上做，你公司的豐功偉業，或是不好的記錄，甚至惡意的網路攻擊，一小段沒有前後文的 tweeter 或 Weibo，都會列入記錄。所以如果發現網路上有不實言論，一定要做回應。

#### DD 是合約簽訂前的投資風險評估活動

當然正式的 Due Diligence 是指對一份合約在簽定前，通常是買方，所做的可行性評估報告。現今一般運用在與投資相關合約上，最常見的情境就是創投要準備投資你的公司之前，或是某公司欲收購前，進行的一系列投資風險評估活動。在 LOI 簽訂後，創投和你會針對你的題目，市場，客戶做廣泛的討論，其中一般也會要求你提供公司資料和財務相關報表，試圖更了解你的公司和商機，不過因為雙方仍在談判中，多少在提供資料上會有所保留，一直到 term sheet 完成討論，雙方簽字後，就會進入正式 DD 的流程。

這個 DD 評估報告也可擴大解釋為調查加上研究，簡稱調研。說它是評估，不如說是查帳，稽核等事情的綜合體，等到你真得收到了 DD 的要求，不管是要你自行提供附書面證明的回覆信，還是投資方派專人到你的公司來現場作業，都很像衣服被脫光光，然後被當眾品頭論足的感覺。基本上，因為一切都要有書面證明，而且有交叉比對，想要作假是不太可能的。

那麼 DD 到底是看什麼東西呢? 我們來看以下的一個例子，別忘了所有答覆都要有附上證明文件:

XX  
XXXXXXXXXX

### 公司一般事項:

- 1, 請列表公司部門和組織架構。
- 2, 請提供公司目前總股數，股權結構，優先股，股東名冊，歷年增資記錄，公司登記，章程，及相關公司法律文件。
- 3, 過去三年董事會及股東會記錄。
- 4, 公司經理人，董事，股東和公司簽訂的任何合約。
- 5, 歷次增資投資條件書，包括 **Stock Purchase Agreement**，**Investment agreement**。
- 6, 股東或董事與公司資金往來之合約與證明。
- 7, 任何股票買賣及交易紀錄。
- 8, 公司歷年來發出股票選擇權(**Options**)，購買權證(**Warrants**)，數量，價格，有效期間，到期日期，所有人名冊及合約內容。
- 9, 政府核准的商業登記，營業執照，特許業務等證明文件。
- 10, 任何與政府合作，或商業往來的合約。

### 財務相關事項:

- 1, 請提供三年內會計師簽證後的財務報表，及會計師姓名。
- 2, 最新當月或當季(未簽證可) 的財務報表。
- 3, 提供前二年年度預算及執行成效。
- 4, 三年內提供給董事會的財務相關報表。
- 5, 三年內的資本支出列表。
- 6, 逾期應收帳款列表。
- 7, 三年內與簽證會計師或稽核所有書信往來。
- 8, 未來三年之財務預估及預算編列。

### 合約相關事項:

- 1, 所有借款合同，包含銀行、股東、和個人往來。以及個別的繳款細節及抵押物。
- 2, 銀行信用額度證明文件。
- 3, 任何資產租賃契約。
- 4, 公司過去十年資產採購清單及合約，包含資產報廢處理的所有相關文件。
- 5, 公司所有房產，地產，所有權狀及抵押狀況。
- 6, 所有其他公司與公司合資，共有，顧問，共同管理的相關合約及文件。
- 7, 公司前二十大客戶合約，以及所有相關往來文件，包含購買項目 **PO** 列表，服務清單等。並請估計每個客戶對公司的收入貢獻金額。
- 8, 公司或個人之相關競業條款，使用和限制範圍。
- 9, 所有經銷商，通路，合作夥伴(**Partner**) 或加盟公司(**Affiliate**) 的合約安排相關文件。
- 10, 任何合約明定某個人，公司法人對公司資產處份權，參股權等條的。

- 11, 列表所有因 **NDA** 協訂而不能揭露的合約及相關文件。
- 12, 任何合約中明列公司參與，未在上述合約清單中列舉。

### 智慧財產相關

- 1, 列表所有的商標(**trademarks**)，服務商標(**service marks**)，著作權，申請中專利，已獲得專利證明，所有相關文件及證明。專利申請時進行的專利侵權搜尋相關文件也一併提供。
- 2, 列表說明公司目前已上市，正在開發，及以往重要產品之：
  - a, 開發者姓名，規格書，設計書，開發文件及測試計劃。
  - b, 開發者如已不在公司，包含外包人員，是否有簽著作權規屬及保密協定。
  - c, 產品是否有經由技轉而來，技轉合約是否對所有權有規定。
  - d, 產品是否有使用開放源碼(**Open source**)，所佔比例如何。
  - e, 產品是否有公開的測試報告，評鑑，網路報導等。
- 3, 未註冊之商標或服務，第一次公開上市的時間。
- 4, 所有合約或文件有關公司智財權銷售，授權，租賃，轉移等。
- 5, 公司員工及合作夥伴的保密協議相關文件。
- 6, 歷年來每一份產品銷售後，客戶的使用權協議(**End User License agreement**)，或相關的產品著作權聲明協議影本及正本。
- 7, 任何有關公司智慧財產的討論，爭議，侵權疑慮的相關紀錄及文件。
- 8, 過去兩年公司所有對外產品介紹的文件。
- 9, 過去兩年內所有產品開發日誌，歷史源碼 **code tree** 記錄，維護記錄，除錯記錄等。
- 10, 和 **ISP** 機房業者的合約。

### 保險相關

- 1, 所有公司資產，員工相關的保險機構，保額，保單內容，申保記錄等。

### 法律訴訟相關

- 1, 過去五年公司不論直接或非直接的被起訴或判決的法律事件記錄。
- 2, 列出所有目前正在調查，尚未起訴但有可能起訴的所有案件。
- 3, 列出公司所有的律師或法務代理人。
- 4, 過去所有和解案件的和解書。

### 員工相關

- 1, 員工，經理人，顧問，工讀生，外包人員，和公司簽訂的任何書面合約，包含黃金降落傘條款。
- 2, 除標準勞健保外，員工是否有特殊福利，權利，福委會或工會組織之相關文件。
- 3, 每一員工之資遣費用計算。

- 4, 過去三年內，全公司員工、顧問、工讀生、外包人員、包含已離職者之列表，詳列到職日，離職日，工作內容，職級，薪資，對公司重要度。
- 5, 計算過去三年員工平均在職時間，及平均薪資。
- 6, 歷年改版的員工手冊
- 7, 列表歷年來公司與員工之法律訴訟。

### 政府相關

- 1, 過去三年報稅記錄及表格。
- 2, 過去國稅局查帳記錄。
- 3, 任何政府專案包含 **SBIR** 及任何科專計畫之執行及帳務記錄。
- 4, 是否有任何行政處分，強制執行的記錄。

### 產品服務相關

這裡也會問一些你的產品或服務特定相關的問題，例如:

- 1, 網站平均流量，最高流量，回訪率，會員數，**Active** 會員數，成交量等等。
- 2, 硬體產品，規格，各國認證，出貨量等等。

XX  
XXXXXX

要注意的是，如果和其他第三方有簽 **NDA** 保密協議，你可以在 **DD** 中不提供合約影本，只要描述內容即可，有些 **NDA** 裡規定連客戶名稱都不得洩露，那就請你不要洩露，要留意。

這個 **DD** 例子中的檢查事項，如果沒有就是沒有，沒有資料就是沒有資料，沒有關係的，**DD** 主要是要讓投資人多了解你的公司，盡量據實詳細回答，寧可不答，也不要說謊。其實如果你個公司是守法好好經營，一切都有依照公司章程好好經營，開發產品也確實按步來，回答這些 **DD** 列表不是問題，只是答案未必好看。不過老實說，如果樣樣都好，財務報表也漂亮，那還需要投資嗎？如果真得樣樣好，那肯定這份 **DD** 一定白做，投資人早就高價出手了。

其實 **DD** 最主要的標的物還是人，如果 **DD** 的對象藉故拖延不配合，就會引起投資人的疑慮，這比答案不好還差，投資人最看重的就是人了，要切記。另外 **DD** 了能有 **2nd Pass**，就是同樣的問題過一陣子再問第二次，很離譜不過有可能。

當然這份 **DD** 也有可能只是行禮如儀，做做樣子，真正最重要的還是談判桌上的 **terms** 的討論，如果雙方都滿意投資條件，**DD** 結果只要不要差太多，一般都會 **OK** 的。



## 7.4 募資 - 4, 新創公司的價值 Value ? 價格 Price ?

### 了解 Valuation (資產估值)

投資人有感受到價值，才會投資

前面我們講要客戶買你的產品，你必須讓他感受到這個產品的價值(Value)，他才可能掏錢出來買。同樣的，要讓投資人投錢，他也必須感受到公司的價值，不管是未來發展性，或是產品獨特性，你的市場規畫，產品設計，團隊成員，總要有一兩樣投資人非常認同的強項，讓他覺得有價值，他才會買單投資的。

價值要能轉換成價格，才能投資

但是價值是什麼呢？有計量單位嗎？恐怕沒有吧，價值是一種感受，是主觀的，不是一個科學的、可測量的數字。真得要掏錢出來了，就像買產品一樣，客戶感受到價值，但還是得知道這個東西賣多少錢，根據價格(Price) 來買，如果這個價格超出了他所感受的價值，他一樣未必會買單。在投資上，每股多少錢，就是價格。不過投資不像買產品，投資標的物是公司的所有權(Equity 或 Ownership)，一股多少錢不太重要，重要的是要投多少錢，才會擁有多少百分比的股權。所以這個價格，是基於你公司現在的價值，推算出來的價錢。前面講 Pre Money Valuation，基本上就是這個意思。這個 Valuation 估價、估值，就是價值轉換成價格出來的東西。

那我公司的 Valuation 是多少呢？

這是一個 One Million Dollar 的問題，喔，不是，如果你想一想，這可能是一個 One Billion Dollar question。每一個人都想知道自己的身價多少，自己認為的身價也可能和別人認為的，差別很大。公司也一樣，尤其是新創公司，從財報角度來看，資產負債表(Balanced Sheet)上，資產減掉負債，除了現金和一些需要折舊的設備算是資產(Assets) 以外，人力、軟體、Know-how 什麼的，都不能報資產。然後資產再減掉所有的負債(Liabilities)和要付的錢(Payables)，公司淨值(Net Value)不是負的就偷笑了，大多新創公司從財報來看，根本就是一文不值，在大多數投資人眼中也是沒有價值的。可是對看好你的投資人來說，你一定是有一些值錢的地方，worth something，他們才會投你。

## Valuation 是以上一次募資的價格為基礎

如果上一次包含對 FF 的募資，股價是 10 元，全公司現在共有一百萬股，不管裡面有沒有技術股，你的公司現在的基本估值，就是一千萬。這個一千萬的 Valuation，只是一個基準點，代表的是曾經有人認為你公司值這個錢，有人買單。而這次增資，如果投資人看好你的表現和潛力，比上次增資時更好，就會 Up Run。反之，不看好而你又缺錢，就會 Down Run。

## Valuation 的評估指標

如果公司財報上淨值是零或負的，那麼要如何在不看財報，只看未來性，評估公司值不值多少錢呢？一般投資人仍然會回歸基本面，用以下的四個基本指標來評估你的潛在價值：

- 產品: 包含技術，開發和製造能力
- 市場: 包含商機，商務規畫，業務和行銷能力
- 團隊: CEO，管理團隊和董事會
- 財務: 現金和財務管控能力

他們可能會針對每一項能力來評估，配合 DD 來收集資料。這些方向指標本來就是你的公司能力的 KPI，也是本書一直重複強調的創業重點，當然投資人會用來作為估計公司價值的基礎。

## 常用的 Valuation 方式

不過單用這四個指標，很難客觀的訂出可以量化的價格。那不，我們先來看一下一般我們是如何對產品來定價的:

- 1, 最常見的，就是價格根據成本，加上目標毛利 Margin 而來；
- 2, 也有可能根據市場上同類產品的價格，參考而來；
- 3, 也有可能是根據未來增值潛力，有獲利期待，並反映在價格上。

所以，對新創公司的價格估價，也出現了以下三種計算方式：

- 1, 以資產為基礎的計算方式(**Asset-Based Approach**)：就是把公司所有在資產負債表裡的有形資產，加上不在財報裡的無形資產，例如軟體程式，商標，專利等，適當估值，然後全部加總而得來的數字。無形資產中，又以專利最好估值，即使是申請中還未核準的專利，也有價值。不過這種方式，並未把未來性加入計算，所以無論怎麼加總，也很難到創業家的期待。
- 2, 市場比較的計算方式(**Benchmarking**)：這種方式是把你的公司，和其他和你類似的公司，放在一起做類比，如果市場規模、公司能力和產品都很類似，那合理的推論是，這家公司值多少錢，那你也應該價值差不多。這個方式聽上去十分

合理，但要找到和你一模一樣的公司不是一件容易的事，對方公司的財務也未並透明，如果在 dot com 年代就更不準了。不過如果是將國外的成功公司產品或服務，Copy 然後導入本地化後的新創公司，這個方法就很好用，而且這也是投資人喜歡的模式。

**3, 以收入為基礎的計算方式(Income-Based Approach)**：這個方式是把新創公司未來可能的收入，算進你的現金資產，加進來一起計算價值。當然新創公司都對未來的收入預估都很大，所有最好能用一些比較有根據的數字，例如每個客戶的平均收入貢獻度，或 ARPU(Average Revenue per user)，以現在的客戶數作基礎，未來客戶數成長的推估，就可以有比較有參考性的收入預估出來。這種方法對創業家較為有利，但創投也知道數字可能被誇大，所以通常都會對出來的數字打折再打折。

這三種方式也可能是共存的，三組數字給投資人一些對你的公司現在 Valuation 的概念。另外，本書不是 MBA 教課書，主要是從投資新創公司的角度來看 Valuation。Valuation 在學校裡可能是一門課，有更多的方法和方式來做公司的估值，所以這裡是盡量簡化了。

### 估值是一門藝術

實務上，不管用什麼方法做出來公司 Valuation，可能只是一些參考數字，實際上，有可能 Post Money Valuation 就是你現在的估值，或是在談判桌上，討價還價的依據。別忘了募資是供需問題，一強一弱的問題。理性的 Valuation，可能只是給充滿感性和 Gut Feelings 的投資行為，加入一些科學性的分析元素罷了。

### 明確的資金需求，合理的 Valuation 是募資成功的潛規則

募資要成功，資金需求一定一開始就要非常明確，模模糊糊的最不好了，投資人會覺得你自己都沒想清楚，還要他們來投資，等你準備好再說吧。所以假設這次要一百萬，為什麼，如何用，一定第一次就要講清楚。如果要 1M，那 Post Money Valuation 最好是 2M 到 4M 之間，如果是 2M 的 Valuation，代表價錢很便宜；4M 有點小貴，不過公司好也還可以的，超出這個比例就會要想一想了。而且要注意，投資人投下來的錢是來換公司所有權的，所以他會預期投 1M 的錢，在 2M 的 Valuation 下，可以拿到 50% 的股權；3M 的 Valuation 下，可以拿到 33%，以此類推。還有，本次增資的 Lead Investor，股權在 25% 至 50% 算是合理，太多或太少就代表 Valuation 不合理，請留意。



## 7.5 募資 - 5, 向政府募資? 申請政府補助計劃

### SBIR

#### 有沒有搞錯，和政府募資要錢?

沒錯，不只可以向政府募資要錢，還有低利貸款可以申請借錢，有各種各樣的貸款方式，幾十萬到五百萬都有，很多甚至不用抵押品，詳見

<http://sme.moeasmea.gov.tw/SME/main/loan/>，看起來比銀行還好，真是佛心來的，如果你有需要，不妨試試看。當然因為是貸款，將來還是要還的，還有一種更好康的，就是政府補助研發專案，政府給你錢做研發，不要你的股票，而且錢還不用還，真的假的？不會錯的，其中對工程師創業的高科技新創公司，最實用的就是 SBIR 了，我自己就拿了二次，所以這章也算是我的實作經驗分享，希望會幫到你。

#### 什麼 SBIR?

SBIR 是 Small Business Innovation Research 的縮寫，小型企業創新研發計畫。世界上有些國家政府，其中也包含台灣，為了鼓勵中小企業加強創新技術或產品的研發能力，降低資金需求門檻，所訂定的補助及輔導計畫。台灣政府每年會編列幾十億的預算，由經濟部技術處主辦，財團法人中國生產力中心執行的企業補助計畫，補助四、五百家的中小型研發型公司，幾十萬到幾百萬不等的補助金額，對新創公司很有助益，這裡要真正給我們的經濟部按一個讚。要申請 SBIR 之前，請先讀好網站上的所有資料，有基本知識後，再讀本章會比較有感覺。

<http://www.sbir.org.tw/SBIR/web/Default.aspx>。

另外，政府補助公司，不是只有 SBIR，還有業界科專，雖然都是政府補助研發，本質上大致一樣，但最大的差異是計畫大小很不一樣，SBIR 計畫從數十萬到最多一千多萬的計畫總金費，而業界科專則是動輒數千萬到六千萬的總預算，也有策略性專案可以超過六千萬的。所以業界科專是給大公司的，可能要上市上櫃公司來申請比較適合，雖然業界科專可以聯合申請，創業公司可以和大公司一起共同申請，不過共同申請溝通協調難度較高，而且就算創業公司是實際計畫執行者，因為公司大小的問題，在報帳及補助款分配上也會處於劣勢，實在不好搞。小型新創公司還是 SBIR 比較合適。不過如果你對業界科專有興趣，可以參考技術處網站 [http://www.moea.gov.tw/Mns/doi/content/SubMenu.aspx?menu\\_id=5336](http://www.moea.gov.tw/Mns/doi/content/SubMenu.aspx?menu_id=5336)。我對業界科專也是有一次成功申請過關，總經費超過六千萬，大案子；和一次申請失敗經驗，大不爽。不過因為不是在創業公司做的，所以我不會在本章針對科專做

太多討論，科專申請和 SBIR 大同小異，只是規模較大，讀完本章也可以掌握六七分神韻了。

### SBIR 是補助，不是投資

補助的好處是政府給你錢，但不要你的股票，對公司所有權不會有影響。但是因為是補助，所以你要向政府報帳，政府也不會什麼都補助，有很多不能報的東西，還要符合他們的規定，才能拿到錢。另外，政府會用 Match 的方式，就是你要自己出一元，他才給你一元，自己出的叫自籌款，政府出的叫補助款，加在一起叫計畫總金費。在申請計畫的時候，申請經費可以是自籌款和補助款是最高 1:1 的比例，就是 50/50，就是說如果總計畫金費是八百萬，你要想辦法自籌 50%就是四百萬，SBIR 會補助你不足的另外四百萬。不過實務上，通過審核的計畫，經過審核、刪除部分計畫項目後，最常見的比例是 2:1，就是假使八百萬的計畫經費被砍到六百萬，可能你要自己拿出來約 67%的六百萬，SBIR 會補助你不足的 33%約二百萬。所以申請補助款四百萬，結果通過後剩二百萬。

喔，變好少。拜託，你也幫幫忙，二百萬資金給你而且不求回報，有些創投投了二百萬後就變成你爺爺了，什麼都要聽他的，政府對你這麼好還嫌。你應該把 SBIR 的補助款當成公司現金收入，因為沒有這補助可能你就要多花二百萬才能完成某某事，二百萬不好賺的，要好好珍惜。另外，政府是補助一個技術開發計畫，不是補助你的產品開發，是計畫導向的技術產出補助，不在這個計畫裡的產品開發，是沒有補助的。

### 這麼好康，那為什麼不是每個創業公司都去申請？

所以你的第一個疑問應該是，有這麼容易嗎？對，這是一個正確的問題，答案是，不容易，但是比向創投募資容易，不過如果你的公司如果還不 ready 向包含 FF 的投資人募資，就是人才、市場、產品、商業模式等前面章節談到的創業前的準備工作還未完成，你可能也不會 ready SBIR 的申請。申請 SBIR，和募資的過程也有少許相似，申請書就像 BP，是如何把你的 Idea 和評審委員清楚說明的重要工具。所以你要把 SBIR 的申請過程向和創投募資一樣的心態來執行，不過過程單純很多，沒有 term sheet，DD，所有資料都要寫在申請書裡，除了最後的審議會議需要簡報和當面問答，其它都是用書面做申請和回覆。因此不像 BP 只是向投資人募資的敲門磚，申請書則是 SBIR 申請過程中最主要的募資工具。募資過程中和投資人或創投 AO 的互動，在 SBIR 中也是沒有的，頂多是和 SBIR 辦公室的承辦人有一些關於程序或計畫書格式的討論，承辦人不是 AO，他(她) 不必也不會幫你在審議會站台，反而是評審委員聽完你的簡報後，如果喜歡你的計畫，需要推薦你的計畫給有政府大官在內的指導委員會做最後的核準，有 AO 的功能，這個流程等下還會詳述。總之，雖然 SBIR 是補助的型式，但請把 SBIR 當成是政府對你的投資，值不值得被投資就要看你在申請書裡說故事的功力了。

## 基本申請資格

除了公司是不是 **ready** 被投資外，**SBIR** 申請還有一些硬規定，你必須符合才能申請：

“(一)符合「中小企業認定標準」所稱依法辦理公司登記或商業登記並合於下列標準之事業：

- 製造業、營造業、礦業及土石採取業實收資本額在新臺幣八千萬元以下或經常僱用員工數未滿 200 人者。
- 除前款規定外之其他行業前一年營業額在新臺幣一億元以下或經常僱用員工數未滿 100 人者。

(二)有下列情形之一者，不符申請資格：

1. 於 5 年內曾有執行政府科技計畫之重大違約紀錄者。
2. 有因執行政府科技計畫受停權處分，且其期間尚未屆滿情事。
3. 於 3 年內有欠繳應納稅捐情事。
4. 公司負責人及經理人具有「大陸地區人民來臺投資許可辦法」第三條所稱投資人之情事。

(三)所提計畫之執行場所應於我國管轄區域內。

(四)外國公司得先提出計畫申請，惟應於審查通過簽約前符合上述資格。

(五)申請「創新服務」計畫者，得為從事研究發展活動相關業務具有稅籍登記之事務所及醫療法人。

(六)以「研發聯盟」形式申請計畫者須為中小企業，但得與學校、法人或國內、外研究機構共同申請。聯盟半數成員須為中小企業，且每一中小企業成員以參與 1 項研發聯盟推動計畫為原則。

(七)如先執行 Phase 1 後再申請 Phase 2，須待 Phase 1 結案且經 Phase 1 委員同意後，始得申請 Phase 2。”

這裡要說明的是此處“法人”指的是半官方財團法人，如工研院、資策會等，不是一般的公司法人。另外有沒有看到第四條，外國公司也可以申請，所以如果你的公司設在國外，在台灣是分公司的型式，也符合條件喔。

## 基本認識

根據 **SBIR** 網站上的說明：

“**SBIR** 依申請之研發計畫屬性分為「創新技術」與「創新服務」，並依申請階段分為「先期研究|先期規劃」(Phase 1)、「研究開發|細部計畫」(Phase 2)與「加值應用」(Phase 2+)，再依申請對象區分為「個別申請」與「研發聯盟」。

「先期研究|先期規劃」(Phase 1) 是指針對具產業效益之創新構想進行小規模實

驗或數值分析以驗證該構想可達成預期技術(計畫)目標之研究。申請廠商需敘明所要解決的關鍵問題、擬採用之創新構想、預期達成之產業效益以及相關之研發經驗與執行規劃。

「研究開發(細部計畫) (Phase 2) 係指針對具產業效益及明確可行性之創新構想進行產品、生產方法或服務機制研發，其中生產方法之研發可延伸至小量試產階段。申請廠商需敘明所要解決的關鍵問題、具體可行之創新構想、預期達成之產業效益以及相關之研發經驗與執行規劃。(若申請創新服務細部計畫，結案前應包含 1-3 個月試營運，並列出相關試營運之量化 KPI 指標。)

「**「**加值應用」(Phase 2+)係指將 Phase 2 研發成果產品商品化所須之工程化技術、工業設計、模具開發技術、試量產技術、初次市場調查等規劃，以達成技術加值、產品加值或價值鏈連結與加值。」

“創新技術”是傳統 SBIR 的範圍，是補助你的技術研發計畫，計畫產出一項技術，產品則是這項技術的應用，不是產出，但不能應用的技術是無用的。”創新服務”的產出是服務，成功的服務應用是靠滿足客戶需求和好的商業模式 **Business Model**，不具吸引力的商業模式，就是無用的服務，請確實理解這裡我說的話。實務上來看，創新服務的申請難多了，因為本書前面在產品規畫章節說明一個成功的商業模式是靠不斷的嘗試和修正而來，和一開始 BP 裡的規畫可能相去甚遠。如果你自己還要修修改改才知道答案，如何要說服大多都沒有實務經驗的學者教授評審委員，你有一個世界無敵捧的創新服務商業模式，保證能獲利？所以我建議你還是以申請創新技術為優先。

Phase 1 比較像先期研究，做 **Prototype** 的階段，一般新創公司要能申請 SBIR，創業前的準備和募資條件也應該比較成熟，否則可能公司可能連成立也不會成立的。Phase 1 的補助款大概幾十萬，很少超過百萬，Phase 2 補助款大約是一百萬到四百萬間，所以我們一般人都會想應該是從 Phase 2 來申請。當然這樣想是對的，不過對沒有經驗的菜鳥申請公司，Phase 2 計畫書寫的不夠好，本來不會過，但是沒有爛到要直接丟到垃圾桶，題目還算有趣，很可能會被打到 Phase 1 重新申請。我第一次申請 SBIR 就是這樣，Phase 2 計畫申請補助四百萬，當然我現在看來當時的計畫書真得寫的不合口味，最後被打到 Phase 1 七十萬補助通過，當下有一點受辱的感覺，本來不打算簽約了，不過後來想想，七十萬也是錢，摸摸鼻子也就簽了，後來也是順利結案，然後也又申請了一次 Phase 2，幾百萬的補助款，也過了，也結案了。所以政府的遊戲規則就是這樣，要了解才行。最後，Phase 2+ 是 Phase 2 技術開發完成後，產品的試量產試營運階段補助，雖然聽上去合理，但其實實務上通過的補助案不多，金額也不高，請留意。

## 第一步，Download 申請書 template 和申請表格

請先到網站 [http://www.sbir.org.tw/SBIR/web/Download\\_apply.aspx](http://www.sbir.org.tw/SBIR/web/Download_apply.aspx) 下載所有文件回來，”附件 A 計畫書格式”，就是最主要要完成的申請書包含 **template**，你的大部分時間都會花在這個文件裡。**SBIR** 不像 **BP**，不可以任意用你喜歡的方式來說明你的題目，必須完全遵守申請書的格式，所以骨不能動，只能加肉，不遵守的話可能會被退件的。另外這雖然不常發生，不過申請書格式可能會修改，所以記得要用最新的下載來完成你的申請書。其他申請表格也要適當填寫，不過應該花不了太多你的時間。

## 第二步，找一個計畫書寫手

這個人最好是你自己公司的開發人員，有寫過計畫書經驗的人就完美了，如果沒有，碩博生幫老師寫過計畫書的人也可以，如果找沒經驗的人來寫就算有一個有經驗的人帶，也會很辛苦的，要磨過好久才會了解如何寫好。找到這個寫手後，要給他至少一個月的 **100%** 工作時間，寫計畫書是一個全職工作，不要輕忽他的工作量。如果公司內部真的找不到，其實有專門幫人寫計畫書的外包人員，甚至聽說還有補習班，上網找一下，或是問你在工研院或資策會上班的朋友，應該不難找到。不過因為我沒用過，我不知道品質如何，但我聽到的費用卻很驚人，有拿 **10-15%** 補助款回扣的外包寫手，不過如果計畫沒過不收錢。**Well**，你自己拿捏吧。另外，每週至少一次的 **review** 會議，多找幾個懂的人來做 **Advisor**，可以幫助寫手加快速度，減少錯誤。

## 寫 **SBIR** 申請書是技術包裝的工藝

一個技術，講普通一點不過就是一些程式碼，或者一些電子零件，一個製程，或一些生技的製作成果；但也可以說一個創新的軟體技術，減少了 **50%** 的頻寬需求，也等於節省了 **50%** 的營運成本。一個整合性的電子硬體平台，支持了一個適合老人的閱讀器平台功能，大大增加了消費電子產品的老年人客層。一個關鍵製程的改進，可能節省 **30%** 的耗電量，效益將十分驚人。一個生技產品的製作改良，可能讓假貨充斥又高貴的樟芝，變得可以大量生產的保健產品。實際上都是一樣的東西，但是如果說得好，本來感覺普通的東西，可以讓人眼睛一亮，心動不已。這不靠什麼，靠得是用功把這個技術包裝起來，是行銷 **Marketing** 的功力。把生硬的技術，轉變成可以對應錢號 **Dollar Sign** 的圓夢工程，**SBIR** 的申請書就是把某項技術包裝成精湛工藝的說明書。所以技術的具體效益，龐大的市場潛力，可以廣泛應用的未來性產品，加上你們公司優秀的台灣菁英工程師們通力合作，就是成功的保證，也是你 **SBIR** 能通過與否的重要因素。如果你把以上這段的包裝形容詞如”龐大的”，”廣泛”，”優秀的” 字眼拿掉，就發覺這個包裝工程仍然是以人才，市場，產品，商業模式，和 **BP** 一樣的道理來說明你的 **idea**，所以寫 **SBIR** 時也可以把你的 **BP** 拿出來剪貼一番，加一些有點肉麻但不露骨的形容詞來滿足觀眾。

## 開始撰寫計畫申請書

### 計畫名稱

幫計畫命名是一門學問，我建議你參考歷年指委會通過歷年的 **SBIR** 計畫名稱 <http://www.sbir.org.tw/SBIR/web/Factorylist.aspx>，來命名你的計畫，你可以看到很多大案子名字都是又臭又長，什麼什麼高效能平台開發計畫，或是新型 **XX** 和 **XX** 應用技術研發計畫。基本上，這些都是符合 **SBIR** 申請口味的菜，你一定看不到叫做”開發新型電子刮鬍刀”的計畫名稱，因為刮鬍刀太 **low** 了，至少應該叫”電子機器人除毛設備”，另外，**SBIR** 不補助產品開發，所以要叫”高效能電子機器人除毛設備關鍵技術開發計畫”，才符合口味，雖然我有點開玩笑的講這個例子，不過我希望你看懂我的意思。

### 計畫架構

計畫書第一要先完成的就是計畫架構的討論，完成了計畫架構，其他部分才能展開，什麼是計畫架構呢？就是這個計畫產出技術的大項分工圖，以 **SBIR** 來看，三個分項加上各有兩到三個次項就差不多了，不過如果錢要的多一點，可以分項可以多一點，方便等一下要說的預算編列，也留一點空間讓委員來刪。

我們來看一下這個計畫架構的例子：

分項一(45%): 前台 **XX** 技術開發

- 次項一 創新技術一
- 次項二 社群網站嵌入 **XX** 功能研發
- 次項三 智慧手機 **Apps**

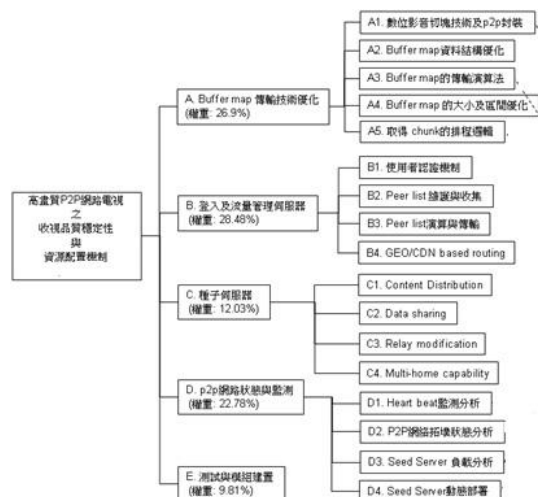
分項二(35%): 後台網站系統管理平台

- 次項一 子系統開發一
- 次項二 巨量數值分析
- 次項三 **XXX**

分項三(20%): 技術驗證及測試

- 次項一 **XXX**
- 次項二 **XXX**

另外一個例子：



要注意的是，計畫分項的名稱最好也能和計畫名稱相呼應，但也不要太虛，矯揉做作，要合乎正常開發計畫的分工邏輯才好。這個計畫架構一但訂下，之後的計畫內容就會環繞著這些分項做文章，包含預算和人員編制，計畫產出和效益，還有最後的分工時程和查核點 **KPI**，都會沿著這個骨架長出肉來，前後呼應。如果計畫書寫到一半後還要修改架構，寫計畫書的寫手就會痛苦不堪，因為要傷筋動骨的大修改了。這個說法，如果你沒有親身經歷過一次，可能不好理解，不過沒關係，最多浪費一點時間就會體會了，沒什麼大不了的。還有一些計畫書的範例在這裡，<http://www.sbir.org.tw/SBIR/web/TemplateDeclare.aspx>，可以參考。

## 預算編列

根據我多次申請的經驗，和一些箇中高手傳授經驗，預算編列和利益分配才是真格的第一步，因為 **SBIR** 的報帳申請原則，一般公司最多可報的項目是人事費，可佔總經費的五成到七成，第二是業務費、這裡包含外包(委外開發和委外研究)的費用，可以佔總經費的二成到三成，最後才是什麼設備費，維護費，差旅費，設備費報帳還要考慮使用年限的比例和 **Depreciation** 的會計價值，這些都是難報錢又少的項目，最多全部佔一成。所以人事和外包是最能報的部分，舉個例子，如果你計畫總經費八百萬，人事費佔七成，計畫時期一年半，代表的是你在這個計畫裡，一年半內至少要花五百六十萬薪水，平均每個月 **31** 萬，不含勞健保(勞健保費不能報)，如果平均月薪四萬，代表公司至少要有八個人可以用來報帳，而且總經理，公司幹部，**sales** 的薪水等不能 **100%**報在裡面，因為不合理，所以算一算你的公司至少要有十五個人才夠報八百萬一年半的計畫，另外如果外包是佔三成，那在這一年半內，你真真實實要花二百四十萬給外包人員，用發票才能報帳。

所以你要先完成如下的預算表範例(裡面的數字只是舉例，讓你比較有感覺)，然後計畫架構比重，分工時程和人員安排，再根據這個預算表安排資源，加總到這個表上的數字，才算前後呼應，完成計畫申請書。

研發總經費預算表

金額單位：千元

會計科目		政府補助款	公司自籌款	合計
1·人事費	(1)研發人員	2,250	2,750	5,000
	(2)顧問			
	小計	2,250	2,750	5,000
2·消耗性器材及原材料費		22	28	50
3·研發設備使用費		45	55	100
4·研發設備維護費				
5·技術引進及委託研究費	(1)技術或智慧財產權購買費			
	(2)委託研究費	216	264	480
	(3)委託勞務費	900	1,100	2,000
	(4)委託設計費			
	小計	3,433.5	4,196.5	7,630
6·國內差旅費				
合計		3,433.5	4,196.5	7,630
百分比		45%	55%	100%

這個預算金額分配百分比有許多潛規則，我在上面大致講完了，不過可能還有不足的，不小心踩到的紅線也好，或是故意作球給委員砍的預算項目，例如外包部份最會被砍，你可能要安排一大包加上一小包，小包是預備被砍的，大包要藏關鍵技術所以不能砍，這些都是需要經驗，所以找一個有經驗的老手幫你操盤比較容易通過。還有不管大包小包在計畫送審時都要完成合作意向書 MOU 的簽訂，所以小包你要找熟的人，大章好蓋，而且被當砲灰不傷感情的夥伴，唉，真煩，還是人事費最好用。

### 計畫書結構

預算編列和計畫結構完成後就可以進行其他細部的規畫，以下是最近一期的申請書格式，申請書完成後，大概 50 頁到 100 頁的內容應該是合理的期待，通常經費要求越多，頁數會成正比。



- 壹、公司概況
  - 一、基本資料
  - 二、營運及財務狀況
  - 三、經營團隊
  - 四、研發能力與實績
- 貳、計畫內容與實施方式 \*\*
  - 一、背景與說明
  - 二、國內外產業現況、發展趨勢及競爭力分析
  - 三、計畫目標與規格 \*\*
  - 四、計畫架構與實施方式 \*\*
  - 五、聯合開/研發聯盟計畫分工及智財權管理
  - 六、預期效益 \*\*
- 參、風險評估與智財分析
  - 一、風險評估與因應對策
  - 二、智慧財產權檢索與管理\*
- 肆、計畫執行查核點說明與經費需求 \*\*
  - 一、預定進度及查核點 \*\*\*
  - 二、參與計畫研究發展人員簡歷表
  - 三、總經費需求 \*\*

打星號\*\*是計畫書的重點，但請你留意的是，沒有打星號不代表你可以亂寫，例如”國內外產業現況、發展趨勢及競爭力分析”，就是你要把你的 **BP** 搬出來，把市場和競爭優勢分析貼上來。”背景與說明”，就是要把你的題目(也許是題目裡需要的技術)，拿出來大力宣傳一番。整個第一章也在說明你創意至今，創業團隊實力和業績，基本上整個沒有星號的章節，就是你大力老王賣瓜自賣自誇的吹噓本事驗收，好好完成這些章節是基本功，如果連自己題目的願景和競爭的優勢都說不好，如何要政府投資你。

但為何這些章節沒有星號呢？因為勝負不在這裡，主要就是因為評委看多計畫書了，你的豐功偉業，偉大理想，人人都寫得很大，如果題目好，評委讀一點就可以感受到，他就不會細看了。反而是計畫實際要如何執行呢？效益如何？如何驗收？才是評委會細看的地方。這些星號章節寫的不好，但題目好，結果就會和我以前一樣從 **Phase2** 打 **Phase1** 重寫。所以結論是沒有星號的章節重量，八股作文不可少；有星號的章節重質，要好好用心寫，是計畫申請會過不過的決勝章節。

### 預定進度及查核點

如果前面的章節都寫的很到位，題目定位、市場趨勢、競爭力分析、團隊實力和經驗，寫的又好又有前景，最好能幫助台灣產業升級，該有量的地方有量；該有

質的地方明確有內容，計畫結構完整，分工比例明確可執行，預算編列合理，計畫產出有價值，效益量化 KPI 又具體，這個計畫申請書應該有七十分了。最後一個計畫書的關鍵決勝點就在查核點的規畫上了，前面有說過，評委的角色有 AO 的成份，除了審核和推薦外，還要負責結案成果驗收，如果查核點具體，又有實際成果產出可供驗證，功能可以操作，效能指標 KPI 可以具體量化和檢查，重要技術突破點還可以實機展示效益，那不是幫評委解決一個如何驗收的大問題，計畫寫的好不過也難。所以查核點的設計是要盡量量化，具體，例如 XX 功能反應時間不得高於二秒，從評委的角度思考如們驗收的問題，就可掌握精要。

### 計畫申請流程，時間

終於計畫書寫好了，要送件了，那申請要多久呢？我的經驗是，從送件到收到書面回覆和書面意見，大約一個月，到審核會完成決議推薦，簽改計畫書到簽約，大約再一到二個月，所以從送件到通過簽約，大約二到三個月。加上寫計畫書，最快大概也要二到三個月，簽約後收到第一筆錢還要再加上約二到三個月的處理時間。所以如果你今天決定開始申請 SBIR，一切順利，預計六到九個月後可以拿到第一筆現金補助款。其他 SBIR 相關的申請流程，官網寫的很清楚，我就不贅述了。

### 審查會議和書面意見

前面說過，申請 SBIR 唯一要針對計畫內容做面對面簡報和應答的，就是審查會議了。會議之前數天，你會收到評委看過你的計畫書後，提出的書面意見，你必須書面答覆，然後在審查會議當天印出來，訂在計畫書前做附件，給委員參考。書面問題如以下範例：

- 1, 本研發計畫實作與成效具備競爭優勢，惟計畫中採用之關鍵技術皆源自國際重要之會議及期刊論文，已公開及撰寫中的專利多偏於系統面或與專案內容較無相關，需要進一步補充專案與先期計畫或本計畫之關聯性。
- 2, 本研發計畫所採用的 P2P 相關技術皆雷同於現階段成熟之理論基礎，研發團隊需明確規劃專利技術方向，以掌握關鍵自主技術。請補充說明。
- 3, 請說明最大延遲次數(KPI)之估算準則。請說明本案於不同網路(如有線、無線、Cellular)測試下之 KPI 指標。
- 4, 本案除 P2P Streaming 演算及資源管理外，亦需外加 Server 以強化系統 QoS，請說明本案產出之 Components 及整體系統運作 Scenario。
- 5, 轉委託研究之 P2P Streaming STUN NAT 穿透技術開發與 Hybrid P2P Streaming 應用模組開發需在計畫書中補述其相關性及闡述其必要性。

這些只是範例，你要把每一題都仔細看懂，當做申論題好好回答。看懂題目和其隱含的意思是很重要的，以第五題為例，評委在質疑此項轉委託研究外包之必要性，答的不令他滿意本項就有可能被砍掉了。

審查會議會由評審委員主持，一般 SBIR 應有一位主審和二位評審，業界科專看大小，可能有五到七位的評委。SBIR 審查會議除了三位評委外，還可能有包含你的承辦人的其他人列席參加，但他們不會發表意見。相對的，你也可以有三位人員出席，最好是總經理主講，CTO 出席備詢，也可以邀請外包單位代表出席做補充和備詢，如果有一名如工研院或資策會的業科老鳥在場，隨時可做狀況處理，就完美了。每個廠商大概有四十到五十分鐘的時間報告，一個接一個的，安排在一起，所以一定很準時。

在會議中，你大約有二十分鐘做簡報，二十分鐘問答，簡報只要好好準備，把計畫內容重點說明清楚，再加上評委在會前給你的書面問題回應補充，二十分鐘簡報應可輕騎過關，最難的是後面二十分鐘的問答部分，如果回答不好，就會像待在地獄一樣痛苦，而且一定會影響結果。但怎樣才叫好呢？這真是一言難盡，如果你有做 sales 到客戶那裡講標備詢，或政務官被立法委員質詢的經驗，就會可以類比到這個場景，有人會故意問一個陷阱題讓你來跳，大部分的人問你的題目應該自己都有先入為主的答案了，只是看你的反應而已。所以在這裡的原則是，不出錯比答對重要，先求不扣分，再求加分。用自己的方式，答非所問，呆一點，雖然不好，但時間有限，委員一個人只有幾分鐘問你，也許他也沒時間再追問下去了。

其實這樣消極的應對當然不好，會議是短兵相接，事前的情報收集準備才是制勝關鍵，你應該從委員的書面意見裡就可以猜出問題方向，好好讀懂委員的問題，花幾天的時間慢慢回答，正向而虛心，補充計畫書裡不足的部分，清楚說明。出發前再和老手沙盤推演一番，會比較有勝算。回應時，要有自信的說明你已經想清楚了，也準備好了，這個申請計畫代表的是一個決心，就算是補助案不過你也會做下去，它的產出是一個關鍵技術，有了技術，之後你的產品或服務才會成功，而且會賺錢，回答過程中不斷的重覆強調你的技術亮點 **Highlights**，讓委員牢牢記著。這些要點掌握住了，就算委員挖洞給你跳，你也跳不下去的，委員也比較有把握可以推薦你的計畫給指委會了。

評審委員一般是大學教授，正常的狀況下在審查會前你不會知道誰是評委，審查會中會有名字放在桌前，但你們也不會有時間互換名片，所以你只能把他們當成路人甲。大學教授雖然都是博士，人都聰明，但真的有業界實務經驗的人不多(well, 但我也有認識實務很強的老師)，老實說，你能創業至少，如果又待過業界很久，以你的角度看，他們大部分都是理論派，原理可以說的頭頭是道，不過其實他們

不懂如何執行，可能也有眼高手低，高調空談的毛病。不過，你連大公司裡的小 PM 都能拍馬屁了，創投裡講話還有奶水味的 AO，你都能稱他大哥大姊了，畢竟你有求於人，對大學教授你怎樣不會懂得進退應對，討人歡心，講他們喜歡聽的偉大效益，如果你又能用務實的執行方法和經驗說服評委，案子不手到擒來呼？

### 審查結果

如果你的表現和計畫書一樣精采，會後幾天內你就會收到委員意見，除非是太好了直接推薦，或是太爛了直接不推薦，最常見的是有條件的的推薦，評委會要求你把這裡改一改，那裡刪一刪，有些分項會被直接砍掉或是合併。如果你 OK，請把計畫書修正版在某天以前重新送件，評委確認無誤，就會推薦給指導委員會，指委員不會說 No 的，但會最後裁定你的補助款額度，你辛苦的 SBIR 申請案到這裡就算是過關了。

### 結案和請款

只要你好好執行計畫，結果不要差太多，結案絕對不會有問題的，請你放心。唯一比較有可能出問題，就是會計的部分。SBIR 會計報帳十分嚴格，稍有疏漏就會不能報帳，你最好找專職的會計幫忙。這個會計帳務部分會在簽約時由承辦人員說明，你的會計必需完全理解遊戲規則，例如專款專戶，不能溢領，發票開立方式，人員易動通告等等，不難但很煩。另外，如果你的補助款是分二期領，有可能是簽約後領 50%，結案完帳後再領 50%。如果是三期，則有可能是簽約後 40%，期中檢查後領 30%，最後結案完帳會再領 30%。

終於講完了，這章比我原本想寫的多了好多，加油吧，這是政府給你的募資機會，雖然不多，但夠你活很久把產品技術做出來，又不喪失股權，這等好康，別輕易放棄了。

## 8. 創業時的管理-創業力

## 8.1 創業五力



### 創業要成功，正反面的力量都重要

- Positive power enforces, Negative power drives, both are important

- 正面的力量 (Positive Power)
  - 執行力 Execution
  - 準備力 Preparedness
  - 決斷力 Decisiveness
  - 警覺力 Alertness
  - 意志力 Persistence
- 反面的力量 (Negative Power)
  - 內心的渴望 Desire
  - 愛與不捨 Love
  - 復仇的意志 Revenge
  - 不滿的怒火 Rage
  - 恐懼的力量 Fear

## 8.2 執行力

### 執行力不是一套專案管理的軟體系統

懂用 MS Project 的專案經理，請回憶一下，你在專案規畫完成後，實際執行時，有那一次是真得拿著 Project 裡的甘特圖來照本宣科一番，依計行事？當然都是不停的開會、溝通協調，不停的改來改去，每個項目的時間會變，內容規格會變，指派的人力會變，因為外部環境變了，合作廠商變了，預算被砍，老板換人了。但是只有目標是不變的，要求是不變的，做不好的處罰是不變的。

上面這個情境其實是大公司裡專案管理的常見現象，大公司如此，新創小公司更是嚴重，變是常態，不變才有問題，限制條件太多，根本是計畫趕不上變化。你去問創業家，有幾個人用 Project 來管理進度的。我以前公司有一位十分優秀，正在拿工程博士學位的員工，很努力的把一套很不錯的專案開發管理及知識平台，推動給公司開發部門使用，其中功能包含問題追蹤(Issue Tracking)，開發人員協同工作平台等很好的功能，當時我也著實希望這套系統能幫助開發部門的效率，不過最後結局是熱情了一陣子之後，發覺要維護上面的資料，有時比開發本身工作還多，慢慢就淪為了會議報告的工具，執行效率未見提升，這位員工也離職了，一直到後來我請了一位開發管理執行的老鳥高手，執行力才顯著提升。

這件事乍聽起來是負責推動的人經驗不足，未能充份發揮這個軟體的效益，其實真正主因是我的責任，我根本就不應該浪費時間去推動這種 PLM 平台(Product Lifecycle Management，產品生命週期管理系統)，連大公司都未必可用，何況是新創小公司。我年輕時在全美第一大商用軟體公司 Oracle 參與過 PLM 軟體的開發，後來又幫 Oracle 在大中國區推銷過 PLM，我還上過所有 PMP 的課程，我怎麼還參不透這個道理？

### What, Why, When, Who ?

公司只有幾個創辦人時，桌邊會議就是最好的管理方法，對二、三十個人的小公司來說，Excel 就是最好的管理工具，只要目標明確，不管是技術開發，產品行銷，客戶管理，市場開發，都可以用一個簡單的 4W 表來管理，就是 What(問題是什麼)，Why(為什麼有這個問題，或是為什麼要做這件事)，When(什麼時間要完成)，Who(誰負責這件事)。簡單說明但強力執行，有改動就修改，做完一條就標註完成，出狀況就用紅色，週週檢討，月月清算，有功就賞，有過就罰，沒什麼學問，但請自行體會效果，執行力就是這樣提升的。

功必賞，過必罰，獎罰分明，言出必行，身先士卒，臨危不亂。

### 沒有限制條件，就沒有執行力

專案管理裡有三個關鍵字，就是如期，如質，如預算。如期就是符合時程(Schedule)，如質就是產出符合規格質量(Spec.)，如預算是關鍵中的關鍵，花了比預期雙倍的錢(Resources)，雖然如期如質的完成了，但就是一個糟糕的執行力表現，只有大公司或公家單位才能接受這種結果，小公司這樣就 **Outs** 了。

所謂的執行力，永遠要被時間(Time)，需求(Requirements)，資源(Resources) 的條件所限制，沒有無限制條件的解決方案，一個沒有範圍的執行力，就好像沒有條件的合約，跟沒有執行力是一樣。

### 說的永遠比做的簡單

前面說過，一個團體裡，有問題發生了，大部分的人都是不知所措，但叫罵聲絕對不停的，質疑別人是很容易的事，也很 **Cheap**，誰不會 **Question**，沒有 **Answer** 只會 **Question** 的人，比有 **Question** 又有 **Answer** 的人，肯定多多了。當然也有一些專家智者，質疑後，也提出了一些似乎可行的解決方法，可是就是只是說，沒有自己下來做，做 **Thinker** 也很容易的，但只有跳下來做的 **Do-er**，才能真正解決問題。所以有 **What**，**Why**，**When**，**Who** 還不夠，要有 **How** 和 **Do-it**，才有執行力。

就好像網路世界裡，鄉民萬人響應，一人到場的道理一樣，只有非常非常少的人，能夠跳下來，試圖釐清事情的真像和原因，找出解決問題的”真正”方法並執行它，跌跌撞撞的，還被罵的半死。不過別擔心，世界上 **99%**的人是為成功的 **1%**的人做墊背的，被那 **99%**動張嘴的 **Talker** 人罵不要緊的，只有 **Do-er** 才有可能成為那 **1%**的人，創業家是 **Talker** 可是不行的，自己做才是執行力的第一步。一個新創公司，成功與否，市場、產品、商機、團隊、資金，都很重要，但沒有執行力，都是空的，而最重要的，就是你，創辦人，總經理，有沒有足夠的執行力。

接下來我會以執行力為主軸，試圖把創業不同時期需要的執行力，以我本身的經驗，和你分享我的心得，我也希望能盡量具體說明，像寫手冊一樣的心態來寫這些章節。不過如果你感覺又是一個心靈雞湯式蜻蜓點水的創業文章，請告訴我，我會改進。



## 8.3 決斷力(Decisiveness)

### Catch-22 荒謬的兩難

Catch-22 (第 22 條軍規)是美國作家約瑟夫·海勒(Joseph Heller)的一部長篇小說，出版於 1961 年。描寫在第二次世界大戰末期，美軍的一個飛行大隊的隊員，因為懼於瘋狂的司令官的命令，在求生本能下想要逃命，他找到一個軍醫幫忙，想讓他證明自己瘋了來逃避兵役。軍醫告訴他，雖然按照所謂的「第 22 條軍規」，瘋子可以免于飛行，但同時又規定必須由本人提出申請，而如果本人一旦提出申請，便證明你並未變瘋。這條表面講究人權的軍規，其實是一個圈套。這個詞在今日英語中也象徵人們處在一種荒謬的兩難之中，例如一個人因為沒有工作經驗而不能得到一個工作，但是他又因為沒有一個工作而得不到工作經驗，也就是雞生蛋，蛋生雞的不合理。

### 先講兩難

人的一生中，碰到兩難的機會，不知道有多少，從小時候考大學，是要選一個好找工作的科系，還是自己喜歡的東西讀；是選系還是選校；是要買一個酷酷的雙門小跑車，還是乖乖買一個家庭房車；是麵包還是愛情；是要選擇相信還是懷疑；要點法式清蒸龍蝦佐奶油檸檬醬，還是西西里鮮貝魚夫燉飯；要認賠殺出，還是等待有一天會由黑翻紅；是要離開，還是留下來繼續忍氣吞聲。不過不管是什麼事情，最後你還是選了兩個答案的其中一個，就算是使出了”拖”字訣，時間也終會幫你做出選擇，不是嗎？

### 下決定

商場上，每天都有兩難的決定要做，從採購決定，到產能安排；從要用那一個人，是穩定還是能力強的；合作夥伴，是和 A 還是 B 合作；RD 和 PM 有衝突，生產和銷售互推；客戶新需求和公司策略方向不一樣；B2C 還是 B2B 重要；現實和理念；實和虛。每一天，每一個人在自己的職位上，都要做不同程度的決策。實際上在公司裡，越往高層走，工作越單純，就是**找到最佳方法，然後下決定**。如果你是 CEO 總經理，在這些兩難的事情上，你需要的技能很難，但是很單純，就是能維持一個清楚而且冷靜的頭腦，能分辨優先順序，那些是重大決策，需要花你所有精力去處理，而且必須下決定。而讓那些非重大，不在致命路徑(Critical Path) 上的事，讓其他公司幹部去處理，而且要注意：

- 你必須做決定，拖延不是一個好方法。
- 寧願事後去道歉，也不要事事要人核准才做，例如董事會的同意。
- 追求共識(**Consensus**) 是最安全，但最沒有效益的決定方式。
- 做了錯誤的決定，就再做一個決定把它改正回來。
- 有 **Guts** 做決定，就有肩膀扛下責任。

### 分辨優先順序

Stephen Covey 著作的 **The 7 Habits of Highly Effective People** (高效能人士的七個習慣)，在第三個習慣 **Put the First thing First** (把第一件事來第一個做) 章節中，對時間管理(**Time Management**) 有一個很好分類的方式，我把它拿來做為判斷優先順序的簡單工具：

	Urgent	Not Urgent
Important	緊急又重要，這個是高優先要做的決定，但是被時間壓力逼急的決定，更要小心翼翼。	重要但不緊急，這才是決戰千里之外的地方，能夠在事情發生之前做出重大決定，是成功經理人最要花時間的地方
Not Important	緊急但不重要，這種決定要的很快，又沒有什麼 <b>Impact</b> ，請用你的 <b>Cool Head</b> ，把這些事情直接解決掉吧。	不重要又不緊急，這就是工作上的噪音( <b>Noise</b> )，請自動將這些事情忽略掉吧

除了從重要性和緊急度來看優先順序之外，經理人遇到兩難的情形，也可以從價值 **Value** 和價格 **Price** 來做一個分析，也許會幫助你做這個決定。

### 價格 **Price** vs. 價值 **Value**

	低價值	高價值
高價格	又貴又沒價值，這個應該是會直接否決吧。	貴，但價值高，雖然成本高，但回收也大，這種事情如果口袋夠深，牙齒一咬也就做了。
低價格	便宜但沒價值，錢不夠，可以挑的有時候就剩這種了，只是很有可能做了跟沒做一樣，真得還不如	價宜又有高價值，如果有這種事，很容易做決定的，做了就是了。

	不做。	
--	-----	--

你可以把價格想做是成本 **Cost**，成本是絕對數值，包含金錢和資源，但價格高低是相對，如果其他類似方案價格更高，那你在這裡也不能把它放到高價格裡去。而價值是主觀的，最基本的是”能用”，再來才是”有用”，才可能產生 **Impact**，相反的，”無用”就是低價值的代表。**任何一件事情的判斷，都應該要用價值來做最終依據**，沒有價值的東西，就算是再便宜，也有它為什麼那麼便宜的理由；而有價值的東西，就算價格較高，也許還更有獲利空間。

舉例來說，某公司 **IT** 部門想要把已經用了十年以上的 **ERP** 系統做升級，這個預算當然要不少的，主管把這個計劃呈上經理層，被打了回票。經理問，不升級最壞的狀況是什麼？**IT** 主管說，伺服器可能會掛點，系統將無法運行。經理再問，如果純換硬體，不就解決問題了。**IT** 主管說，硬體要換，軟體也要一起升級。經理問，這是誰訂的規則？**IT** 主管說，是廠商，而且他們還會送我們 **IT** 人員免費教育訓練課程。經理說，到底是你想升級，還是公司需要升級？升級所花的錢，對 **EPS** 有影響，是高價格的事，而對公司加分不多，價值不高，你覺得這個案子會不會過？反過來說，假使如果 **ERP** 不升級，公司就不能 **IPO** 了，那就算再貴也會做了，不是嗎？

## 已知 vs 未知

當然，對事情的優先順序，除了已知的變數外，可以用上面這些表來判斷，還有很多是未知的變數，方程式裡的不明變數多，自然結果不易準確，造成判斷的錯誤。然而，如果我們進一步去分析這些未知的變數，就會發覺有些的確是不明狀況，但其實有很多是”無知”，或是”未告知”，而不是不知道。無知就是無視於週遭環境市場的變化，繼續延用舊有的知識去套用；而”未告知”，就是某人明明知道這個資訊重要，卻不告訴你，讓你做出錯誤的判斷。這個某人，可能是你的下屬，也有可能是你的上司，或是你的朋友夥伴。這就是 **Catch-22** 裡面荒謬的部分，讓你以為是一個容易的決定，其實暗藏玄機；一個看似單純的合約，其實是賣身契；就像創業明明是火坑，還有一群啦啦隊，叫你沒有準備好就往下跳。

## 荒謬

如果你經歷過公務系統，就會了解做事的公務員透過公文層層上報，把案子詳細分析和建議做法，清清楚楚的做說明，公文旅行到了可做決定的主管後，主管閱過後簽可，就會下派資源落實執行。**Well**，這是電影裡演的，實務上，公文報告裡的分析空洞，虛應故事，執行做法虛浮不踏實，呈上來只為交卷完工，或是已

經喬好，只是要求主管背書，而主管久混官場，那有那麼容易，於是簽一個”閱”字，就是 Email 裡用的”Noted”，表示看到了，你自己看著辦吧。

這是什麼道理，下面的人不做事，上面的人不負責

### 荒謬+兩難

其實，公司裡的官僚系統也是一樣的，你把上面的公務系統例子換成貴公司，不管公司大或小，有多少次你收到的回信是寫”Noted”，主管回下屬寫”Noted”，代表的是同意還是不同意？下屬回主管寫”Noted”，代表的是要做還是不要做？好，不用 email 寫”Noted”，那來開會，下屬要主管決定卻不提供充份資訊，主管聽完後不表意見，決而不議，議而不決，這個會還需要開嗎？在新創公司還小時，這個問題一般不會出現，但當剛始成長，開始有組織架構後，官僚就會出現，這是人性。

所以，經理人因為不知，未知，無知，或不被告知，面臨兩難題目，而不敢下決定，或純用膽子 **Guts** 做決定，是非常荒謬的，但 **it happens everyday**。

### 兩難是正常的，但不可以荒謬

我有一個朋友的新創公司，公司裡有一堆沒有創業過的顧問專家，設定了一些不切實際的理想目標，還和投資人掛保證，公司裡每一個幹部包含 **CEO** 都知道目標不對，卻沒有人說出來，還要故裝熱情，奮力去完成，最後當然失敗，顧問專家和投資人最後還會檢討他的執行力，真是愚蠢。

我認識的一個某公司部門主管，負責開發一個策略性新產品，老板叫他要 **Be Aggressive**，野心要大，不要怕庫存，於是料買了很多；產品要定位高收入族群，於是在一堆功能外，還加了觸控螢幕和金質外觀。結果做出來成品成本太高，賣不出去，庫存又一堆，老板罵他無能，他覺得很委屈，明明是老板要他這樣做的，最後含恨鬱卒離開公司。其實老板和他都錯了，老板不懂授權，亂下指導棋，出了事又卸責；他呢，真得是無能，老板要的是結果，中間的意見，可以不聽啊，明知不對，還接受，又不知改進。老板說衝，你就衝，沒效果後被怪罪，這就是判斷力不足的結果，兩方都很荒謬。

### Decisiveness

在公務體系，也有好的決策者，他會叫部屬根據不同資訊，做成也許 **A** 和 **B** 兩案，或許是完全不同的選擇，但都要清楚說明利弊得失，甚至有 **SWOT** 分析，

然後兩案並陳，主管做出決定再執行。如此下屬做事，不需再揣摩上意，負不該負的責任，主管從兩案擇一做出決定，然後執行，也須負責他的決策。

好的決斷力，在兩難下，要有勇氣做出決定，有肩膀擔下結果。而且是在資訊”盡量”充足的狀況下，除了真正的未知，去除無知和不告知，然後再根據自己的經驗及判斷，做出也許不是最好，但是在當下最佳的決定。一些不切實際，沒有價值的目標，冷靜思考下，不該再有荒謬的決策。夜深人靜，誠實的，問問自己內心真實的想法，真得有兩難嗎？要請一個人，當然有一個是比較適合的；合作夥伴一定有一個是比較可靠的；現實和理念，最後的結果才是重要的吧；愛情和麵包，那一個比較重要，其實你早就想好了，真得有兩難嗎？

### 參考歷史案例

最後，不要忘了，歷史永遠重覆發生，**History always repeat itself**，當你真得不確定如何下這個決定，參考過去發生在別人身上的案例，不要把自己想得比這個人好多少，看看他的決定和造成的結果，也許答案就在眼前。

### Hope

決斷力是一個領導者最重要的技能之一，新創公司創辦人不可少的一種能力，正確的決定讓公司前進，錯誤的決定更考驗應變的能力。領導者的決策，化危機為轉機，內部力量更凝聚，也讓相信你的人，追隨你的人，對未來更有信心。拿破侖說，**A leader is a dealers in hopes**，請細細品味。

用兵之害，猶豫最大，三軍之災，生於狐疑。－ 吳起

## 8.4 決斷力之虛實篇

在創業過程上，要隨時以價值為中心做判斷標準，找出最佳方案，把未知和兩難的狀況盡量去除，迅速做出決定，並且好好執行。不過在試圖去除那些無知、不知、未告知等未知時，最麻煩的就是判定虛實的問題了，虛的事，作實的決定；或是實的事，做虛的決定，結果都會很悲慘。未知裡有虛，也有實；人有虛，所以事也會虛，虛的人也會物以類聚，虛來虛去自 High，我最討厭虛的人和事，表面行禮如儀，浪費時間和生命在這裡真得很不值得。

不過麻煩的是，如何分辨那些是實，那些是虛呢？

之前說過，好事永遠和壞事一起來，其實，好與壞，善與惡，美與醜，實與虛，開與閤，都像春夏秋冬四季，每天日出日落一樣，是同一件事不同的時期的面向，人沒有好人和壞人，好人也會做壞事，好與壞是相對的，共存的，相生的，若是沒有地獄，就不會有天堂。沒有虛，也不會有實，這是互生；實中有虛的地方，虛中有實的地方，這是平衡；實到底了，力氣用盡，就會虛掉，虛久了，實就會出現了，這是循環；我個人認為，把“虛實”這兩個字拿掉，套上“供需”這二字，也是一樣的道理。互生、平衡、循環，把其他的詞填進來，世界上所有的道理，也許就是這樣。

春天夏天是熱情，是新氣象，是好，是善，要鼓勵人往前努力，就要大力鼓勵熱情，正向，善良；秋天冬天陰冷，是不好，是惡，要提醒別人小心行事，就要說負面的事，警告失敗的苦果。一件事要成功，如何是只有好處而沒有壞處呢？只往正面看，是為了衝刺，但不去準備面對負面的問題，是小孩子的行為，人性無本善與本惡，端看當時的條件和環境來決定，有可能行善，也有可能為惡。搞錯了說話者的角度，把實的話當成虛的來對待，或把虛的話，當成實的來信仰，結果就是一敗塗地。另外別忘了，只看好的，是為了能在春天夏天成長；看壞的，是為了迎接成長後的苦難，克服了這些，冬去春來，希望之風又會吹回來了。

好了，說是這樣說，但要如何應用呢？

### 靜而後動

我前面有幾個章節，講到高手出招，前兩招為虛招，到第三次才會顯現真正意圖。Stephen Covey 也在高效能人士的第五個習慣中，說到“Seek Fisrt to Understand, Then to Be Understood”(先求了解，再求被了解)。別人講話，是動，我沈默，

是靜，聽其言，再觀其行，言行有不一致的地方，就是判定虛實的機會，抓住了這個機會，再觀察對方的反應，就比較能夠摸清事情的全貌。

## 鑑往知來

歷史是一面鏡子，看著別人，也好像看著自己，而且也永遠不斷的重覆和被重覆。因此有什麼不能判斷的時候，拿著以前的例子，來比較現在的狀況，拿過去的歷史，來做為推論可能發生事情的方向。某一個人對你說了什麼話，或做了什麼事，把以往和這個人的互動記錄，拿來做比較和推論；如果他的話和你的推論不符，就把這個人和其他人的互動記錄和結果拿來做比較；如果再不符，就把你自己放到他的位置上，想像他為什麼這麼做或這麼說，答案或許就豁然出現，虛實也許就會自動呈現了。

## 明白真正動機

人的一生，儘管沒人會承認，追求的不出權、名、與利，別人和你說什麼，也常常不只是單純的寒暄問暖而已，說什麼話是一回事，真正隱藏在話裡的意思，才是關鍵。對方說出來的話，要對應到他所說的事上，比較所有因素，再用你的經驗智慧來推論，找出真正的動機。但是你的推論可能會錯，所以你要不停的比較他說出來的話，和你推論的結果，持續觀察，一但有落差，就可以用旁敲側擊或是釣話的方式，來證明你的理論。但是要注意的是，除非是他自己說出來，否則都不能證明你的推論是他真正的動機。

## 學會對話

當你發覺問題後，要找出真正動機，要靠對話才能慢慢抓出真像，分辨虛實。而對話，也有方法，通常人對反話，都有想解釋的衝動，就算是老鳥，也總會露出馬腳，所以有時候，故意說一點明知不對的反話，好像開玩笑似的諷刺或嘲弄，也許能釣出一些真心話。能說反話，當然也能反聽，先懷疑，找出話裡的問題，分析它的合理性，只要是言義不一的地方，稍加反復詢問一下，也許是輕輕的細聽，喜怒之間，看看他表情的變化。有時候，想要問，不如先不問：想要得，不如先給；想要前，不如先退，就算被你抓到問題了，也不要急著做結論，也未必表態，還要慢慢求証，因為虛中帶實，實上帶虛，問題的真象不一定單純。

## 把自己抽離出來

前面講過，做決策要有一個 **Cool Head**，自己要冷靜，不受情緒影響，才能清楚應對進退，掌握虛實之道，聽言，知義，再觀察，見微知著，然後對話，再驗證。

我們要看清楚一件事，先看清楚這件事後面的人，先把自己抽離，再把自己在放到這個人的位置上，用他的眼睛來看事情，名利權加人性，對你而言，事情會像突然變透明一樣，全貌會一點一點呈現，再慢慢驗證，下決定也就容易多了。另外要注意的是，事情全貌未清楚之前，一定不要得罪人，做人做事要圓融，不然真象還沒看到就吵翻了，分辨虛實也就不重要，未決就先敗了。

## 虛實之間

掌握辨別虛實的能力，對你下決定有很大的助益，也會對你的事業甚至人生，都會有很大的幫助。但是更重要的，是掌握虛實的操作道理，虛和實是共生的，你自己和你做的事，也不可能樣樣都是實，因為資源是有限的，如何取得中間的平衡，是你的智慧，也別忘了虛是為了實而準備。

你要做大事業，做大決定，大刀闊斧改革前，反而要收斂，內省，低調。實實在在的培養自己的實力，沒事和朋友、客戶、投資人、員工哈啦，是看他們對這件事的反應，作為改善自己的能量，不是實的，請不要掏心掏肺的把所有東西都說出來，永遠不要讓任何人知道你心中完整的想法，也請留一些模糊的空間讓人去猜，虛實之間，掌握在自己的手裡。



## 8.5 決斷力之不能說的秘密篇

所謂秘密，就是一些大家都不知道的事；或是一些不想讓別人知道的事；或是一些其實很多人都知道，當然也還是有很多人不知道，但知道的人不方便說清楚的事；亦有的是其實大部分的人都知道，但是不敢公開說出來，好像哈利波特的世界裡，每個人都不敢直呼其名的那個“You Know Who”大魔王。所以秘密有不知、不說、不便說、不敢說。

你有秘密，公司也有秘密，前面說過，有一些秘密及讓人看不清楚的地方是 OK 的，你內心深處的想法，或是公司的全貌，應該要維持一些神秘感，這是對的。但是如果你決定要維持這個秘密，就請你誰也不要說，一點點都不能透露，包括親人和朋友；相對的，如果決定要說出來，就要想得週延，思考可能的結果，準備最壞的狀況。不過關於這點，其實大部分的人是做不到的，秘密在心頭很苦的，不小心發洩一下就露出了，不過這也是好事，可以讓了解的人有著力點。

有一位年輕創業家，在低潮時發表了一篇微博，小小抱怨了一下說創業要成功，是不是富二代真得很重要，幾十個字而已，沒有什麼前後文，發表後被網友攻擊的體無完膚，好像他背叛了曾經支持他白手起家的信徒們，成了異教徒一般。我相信在當下這位創業家的確是這樣想，而且是有感而發的，不過他犯了兩個錯誤，一是把他心中的秘密洩露了出來，想的不夠週延而觸怒了很多人；二是他洩露的不是“不知”的秘密，而是“不便說”的秘密，但是為什麼“不便說”，一定是有某些道理的。

在談判桌上，“不便說”的秘密就更多了，你要去談合作的公司，骨子裡其實是不會和你合作的，也並不一定是看不起你或是想坑你，可能他們公司就是不能和小型新創公司合作，也許純粹是財務風險考量，和你洽談的對口也許也未並明白他們公司的策略，就算明白也不一定好意思明說，不過也有可能真想玩你。你的資源時間有限，如果不了解這種說不出口的秘密，浪費精力和無謂的希望，就會擁抱失敗。如果你善用我上章說的反話測虛實法，加上本書如何談判一章，就可以避免這些錯誤。

另外，還有“不敢說”的例子，現在人學習的管道，除了學校、書本以外，也有大量從電視、廣播、網路學來的知識，這裡有一個很大的問題，先不論這些知識的真偽，因為說和寫的人並不知道會是誰來聽或看，所以一定都會將文字或話語做包裝，本來要說得比較直接的，結果一定會瞻前顧後，有時候最重要的部分，反而沒講，或是拐彎抹角的講。最不好的，尤其是所謂的電視或網路名嘴級的，

一般一定會挑多數人支持的論點發表支持意見，所以他們講得話聽的看的都很爽，但是多數人的意見就是對的嗎？這點我認為你應該有能力判斷。

其實，很多事情的真相，是不能說的秘密，從電視和網路上絕對看不到的，在美國，公開場合說有關種族的問題是違法的，但是種族歧視難道不存在嗎？我住美國多年，有一些個人體會，但我一定不會公開講的。美國 2012 總統候選人羅姆尼在一次私人募款餐會被偷錄，他說有 47% 的美國人，一大堆游手好閑，吃政府福利軟飯的人，反正你如何做，他們也不會改變之類的談話，流出後對他後來的敗選有一定的影響，但是，你如何知道羅姆尼不是在說實話。有人說某隻股票近期會大漲，有沒有可能他是被套牢想出清，甚至是某高層大咖想出清，幫忙做多，坑殺散戶？有人抗議最低基本工資太低，但有人問過那些拿數倍甚至數十倍相較於最低工資的人，他們是如何拿到的嗎？

我很喜歡看一部 1987 年的電影叫 **The Untouchables**，中文翻譯有點無厘頭叫鐵面無私，講的是 1930 美國禁酒令時，芝加哥黑幫無法無天的故事，黑幫養的官員、議員、警察、法官，佈成完整的生態平衡。凱文·科斯特納飾演的年輕聯邦財政部官員，嫉惡如仇，但苦無證據將 Robert De Niro 演的黑幫老大繩之以法，於是求助於史恩·康納萊演的當地老警察，老警察說，你真得想知道嗎？聯邦財政部官員說，當然想。老警察說，你真得想做嗎？答，當然。然後老警察說，全芝加哥的人都知道在那裡，只是沒有人敢說出來。於是老警察帶著聯邦財政部官員，大破黑幫，當然老警察和聯邦財政部官員的團隊成員，也一一被黑幫殺了，結局請自己去看電影。所以這裡的重點是，“全芝加哥的人都知道在那裡”，不過，這是不能說的秘密。

今天的世界真得有比 1930 年代的美國好嗎？問問做小生意的人就知道了，我被黑道告過，所以我也有感，台灣賭博和色情不是違法的嗎？怎樣路邊到處還看的到酒店、傳播妹 KTV、小吃店、小鋼珠店？盜採砂石不是違法嗎？怎台灣到處溪流邊都有砂石車忙進忙出的，打開報紙分類廣告，色情、吸金、高利貸、簽賭，各種違法事情攤在眼前，沒人知道嗎？那好，我也來做，只怕你公司還沒開門，人就拜拜了。

我曾經說過，光明和黑暗是互生的，共存的，但光明世界裡不需要人管的，因為光明人會自制，黑暗世界才要管，但誰在管呢？請 Google 一下貴市的市長，議長，官員，了解一下“為人海派”是什麼意思，而且你知道到他們的老大向上會追到誰嗎？有多少公司是關係企業。除了黑道的問題，白道也很可怕，我在電話裡從不談重要的事，監聽在本國，如同吃飯喝水一樣正常，Email 也一樣，如果你認為你行的正，做的直，不怕監聽，請穿越時空和被惡搞之前的我談一下，再看看我現在的看法，請你留意不是沒有道理的。另外也請理解，我當時被惡搞前，

也是正大光明的做我的創業公司，為什麼黑暗世界的人物會現身，請自行在本書尋找答案和分析原因。

另外還有太多不能說的秘密，有高官為了兒子考律師，可以在國家考試改規則；商人股票那一個不是靠內線交易賺來的；富二代的名校學歷，是用多少錢換來的。不過如果你真得問我詳細內容，我也是道聽塗說，不求甚解，因為，那些是祕密，永遠不能被證實。

光明陽光是生，黑暗陰惡是成，哪些是秘密哪些不是，根本不重要，重要的是你是否用心看。

也許你這時會想，這篇和決斷力有什麼關係，前二篇講決定要以價值為中心，盡量去除未知的變數，做出當時最正確的判斷，也要利用分辨虛實的方法，在未知裡找出實情，不能說的秘密，是在實情之外，看透真正的原因，不要被外象蒙蔽。你要知道，下重大決定時，有未知的困惑阻擾，是必然而且不可逆的，不知道的事情誰也不知道，但是對有要贏的企圖心的成功者來說，他絕對不會有僥倖的心理，單純的認為未知不可改變。他一定會拼了命的把未知盡量消除，做最好的判斷，雖然一次兩次未必比亂猜的決定成果好多少，但是細微的差距，也許就是勝負之所在。所以，仔細用心聆聽，秘密未必是秘密。

你有沒有覺得本章些地方也是說的模模糊糊的，對，我也有上述的限制，但請用心看字面下的意思，也請你配合 **Be yourself** 一章一起看。

## 8.6 警覺力(Alertness)

創業正面的力量裡，有一個能力叫做警覺力，創業要成功，或是經營一家公司，這個 **Alertness**，是可以廣收資訊，即時判斷及反應，避免公司進入險境的能力，好像如果你可以警覺到股市將要崩盤，即早賣出，就算只早一點點，都是大大的厲害。**戒慎恐懼，居安思危**，就是警覺力的體現。

### Paranoid

Andrew Grove 說的“Only the Paranoid survive”，這個 **Paranoid** 很難翻，字面上是某種偏執狂的意思，講的是經理人要有危機意識，戰戰兢兢的，要隨時準備迎接變化。生意環境的變是常態，企業常變因此也是常態，人說富不過三代，公司好不過十年，大師以前說的 **A+** 的公司，有些現在已經變 **C-** 了，因此當你在安定時，更要如履薄冰，小心翼翼的。**Paranoid** 也有疑心病的意思，疑神疑鬼的，懷疑這個，懷疑那個的，其實不是多疑，這是我所謂的警覺力。

春秋戰國時代大兵法家吳起說，“其善將者，如坐漏船之中，伏燒屋之下，使智者不及謀，勇者不及怒，受敵可也。”，就是說為將的人，好像坐在會漏的船上，隨時會沉掉；又好像住的房子著火了，隨時會倒塌一樣，逼著自己的軍隊如坐針氈，隨時應戰。又讓對手陣營中的智者還來不及出策防備，善戰的勇者還來不及發怒，我方的大軍就風林火山般的撲來了，這種將領就算是準備好，可以上戰場了。這裡主要講得雖然是兵貴神速，但是好好沒事，幹嘛想像自己的房子在著火，是不是有點疑心病來的？

戰國時代，魏國國君武侯處理政事得當，大臣中沒有誰能比得上他。魏武侯退朝後面帶喜色，吳起上前對他說：「有人曾把楚莊王的話告訴過您嗎？」魏武侯問：「楚莊王是怎麼說的？」吳起回答說：「楚莊王處理政事得當，大臣中沒有誰能比得上他，退朝後他面帶憂色。申公巫臣上前詢問其原因，楚莊王說：『我處理政事得當，大臣中沒有誰能比得上我，我深感憂慮。憂慮的原因就在仲虺的話中，他說過：「諸侯中能得到好師傅的可稱王得天下，能得到好朋友相助的可稱霸諸侯，得到提出疑問的人的能夠保全國家，自行謀劃而沒有臣下能比得上的國家則會滅亡。」現在憑我這樣的本事，大臣中沒有誰能比得上我，我的國家將要滅亡了！因此我深感憂慮。』楚莊王因此而憂慮，而您卻因此而高興。」魏武侯後退了幾步，拱手向吳起拜了兩次說：「是上天派先生來挽救我的過錯啊。」

人人都 **Happy**，你幹什麼反而憂慮，這個故事，講得就是 **Paranoid**。

## 早知道

我們常常會說，早知道就買了，早知道就不要怎樣怎樣了，然後就自己補上一句，唉，千金難買早知道。對，這個”早知道”，是有千金的價值。不過，什麼叫”早知道”呢？

我們可以從以下五個階段，來看一個經理人，對於一件事情的分析步驟：

- 1, What happened? 過去發生了什麼事？
- 2, What is happening? 現在正在發生什麼事？
- 3, Why is happened? 為什麼會發生這個事？
- 4, What will happen? 未來會發生什麼事？
- 5, What I want it to happen? 我想要讓事情如何發生？

如果按照這個順序來，我們可以從分析過去所發生過的事，注意現在的事情，到預測未來會發生的事，進而可以掌握趨勢，贏得先機，這就是一般人說的鑑往知來。不過，如果你用心讀我在決斷力虛實篇，我說的鑑往知來，是”拿著以前的例子，來比較現在的狀況，拿過去的歷史，來做為推論可能發生事情的方向”，就會了解，過去是可以參考的，未來可能會同樣地發生，但也有可能不會，人不是神，沒有辦法預測未來，基本上，還是有很大猜測的部份，所以，與其預測未來，不如掌握現在。你當然可以很豪氣的說，1 到 5 都對，而且要做到 5 才能主導勝利，我同意你，不過如果自知太膨風了，其實，能夠做到 2，知道 **What's going on now**，就很厲害了，

在公司經營裡，舉例來說，早期財務是一個月結一次帳，所以經理人有時候要等一個月，才能看到財務的最新狀況，現在利用 **ERP** 系統，要做到日結，是有可能的。如果公司從月結，改到日結，那經理人不就不用等一個月，最多等一天就可以看到數字了嗎？比較起以前，這不就是”早知道”了嗎？當然，日結比月結好多了，不過，即時更好，如果可以利用 **IT** 技術，顯示即時的例如庫存，產能，人員調度的情形，那不就更是”早知道”了嗎？有了早知道，提早看到問題，應變能力不就快多了嗎？如果有狀況，不管是用 **IT** 系統或人工，即時 **Alert** 經理人，**Fire Drill** 不就可以少多了嗎？這也是我所謂的警覺力。

知道現在正在發生什麼事，好像很簡單，其實也不是那麼容易。除了要多聽，多問，多看，多談，也要常常請問 **Google** 大神，外加把一大堆垃圾知識去除掉，也很不容易的。現在的人如同生活在資訊的迷霧森林中，無用的干擾信息太多，常常不知自己身在何處，連什麼事情是正在發生的都搞不清楚，廣告文、勸敗文、取暖文、**Nonsense** 的心靈雞湯文，傻傻都分不清了，還要預測未來，甚至控制未來，不是痴人說夢呼。當然也有人可以掌握虛實之道，跳出這迷霧森林，那掌

握未來，就是贏的機會。

### **Paranoid+早知道 =警覺力**

**Paranoid** 是疑心病，多疑，戰戰兢兢，有危機意識，越安定，越要小心翼翼；早知道，是最好是比別人早一步知道，不過如果是比起自己以前的方法，更早知道，也是進步。

在不知道前，請盡量懷疑，千萬不要什麼傻傻的都相信了，人說的話，做的事，寫的文字，通通要先懷疑，就算是大師也會錯的，交通號誌都會說謊了(請參見虛偽的真相一章)，有誰不會偶然亂說話，請隨時保持警覺(**Alert**)，和一個 **Cool Head**。然後如果可以縮短知道的時間，早點知道，這個能力，就自然可以掌握了。

行路難 李白

金樽美酒鬥十千，玉盤珍羞值萬錢。

停杯投箸不能食，拔劍四顧心茫然。

欲渡黃河冰塞川，將行太行雪滿山。

閑來垂釣碧溪上，忽復乘舟夢日邊。

行路難，行路難，多歧路，今安在。

## 9. 創業時的管理-創業公司管理

## 9.1 公司管理





## 9.2 從財務三表看新創公司的財務管理

新創事業要成功，對的人才、題目、產品、和市場，加上資金和正確的執行力，是成功的基礎。沒有足夠的資金，一切機會和理想都是空談，但是如果沒有好好管理這些資金，胡亂花用，努力創業也沒用，資金用盡，最後還是會失敗。資產負債表和收益表好像是開車時的儀表版，讓你知道目前車子的速度和狀況，如何可以用最快速度的到達目的地，現金流量表好像油量表，讓你知道還剩多少油，還可以跑多久，有很棒的跑車，油用光了，比腳踏車還沒用。

我們做人要大方，但經營公司要小氣，斤斤計較，其實，我們看一個人用錢的態度可以看得出來是否白手起家，股東把公司交到你手上，安全不安全。我也看過新創公司執行長，把會計師做來的財報，原封不動在董事會報告，一問三不知，也無所謂；還有更誇張的，財報連做都不做，只有流水帳。我覺得這樣子在創業初期還好，久了一定不對。因為新創公司一開始並無信用，通常用現金或信用卡交易，因此沒有 **Account Payables(應付帳款)** 和 **Account Receivables(應收帳款)**，財務報表極其容易，不做或不看都是懶的藉口。

以下我們就來看一看如何利用這三個表，進行財務管理：

**收支餘絀表、或稱損益表、收益表 (Income Statement, P&L):** Income Statement 是指在一段時間內，一個月、一季、或一年內，收入(Revenue)總和減掉成本(Cost)和支出費用(Expense)，基本上就是把公司的收入減掉成本支出、費用，各項稅支出，所算出來的總收益或損失，得出來的淨利。稅後淨利再除上目前公司所有發行的股票總數，就得出了**每股淨利(Earning per Share)**，**EPS** 是公司重要的成果驗收，也常常是投資人主要的投資指標。我在財務預估章節已經詳細介紹過各項名詞解釋，這是財務三表中，投資人最看重的一張表，也是新創公司經營時期，第二重要的一張表。

	20XX	
<b>銷售收入</b>		
收入一	\$1,800,000	10%
收入二	\$8,000,000	43%
收入三	\$3,000,000	16%
收入四	\$6,000,000	32%
銷售收入	<b>\$18,800,000</b>	100%
<b>銷售成本</b>		
銷售管道成本	\$5,640,000	75%
機房及頻寬成本	\$1,880,000	25%
銷售成本	\$7,520,000	40%
<b>毛利</b>	<b>\$11,280,000</b>	
毛利%	<b>60.00%</b>	
<b>固定費用</b>		
客戶服務	\$1,440,000	14%
研發	\$4,200,000	42%
市場行銷	\$2,000,000	20%
管理	\$1,440,000	14%
其它	\$908,000	9%
銷管費用	\$9,988,000	
稅前淨利	\$1,292,000	
營所稅	\$258,400	
<b>稅後淨利</b>	<b>\$1,033,600</b>	
淨利%	<b>5.50%</b>	
EPS	<b>\$0.69</b>	

這張表中，如果我們把這些固定費用，如員工薪水，保險，房租，機房開銷等，再加上如利息等必要開支，就是說如果公司不生產東西，沒有製造及銷售成本(變動成本)的計算，最低維持公司營運的資金需求，就是你每天打開公司大門，包含週末，要花出去固定的錢，把它叫做**燃燒率(Burn Rate)**。公司營運一年，假設沒有收入，會燒掉多少錢，就是從這裡而來。實際在經營新創公司時，你需要知道每個月的 **Burn Rate**，這是在維持健康現金流的重要數字，我們在討論現金流時再用。

我們偶而會聽人說，有做過業務 **Sales** 的人比較適合創業，對，有一方面是的，因為業務處理錢的事，所以比較了解人性，這是好事。但是業務的成功指標是收入 **Revenue**，增加損益表的上半部是業務的職責和訓練所在，而不是在下半部的成本 **Cost** 和費用 **Expense** 的減小和控制。大公司的 **Sales**，就算是頭頭級的，如果沒有自負盈虧的責任和訓練，創業時都會只顧損益表的上半部，而忽略下半部。要知道節流和開源一樣重要，**EPS** 是收入減支出而得出來的，支出越少，**EPS** 也會越好，**Burn Rate** 越低，越容易 **Break Even**，收支平衡，立於不敗。這件事情人人都會說，但每個創業家都會犯這個錯，在成本和費用沒有減下來的狀況下，急得去衝業績，這是本末倒置，帶公司入險境，請特別留意。

## 資產負債表(Balance Sheet Statement)

**Balance Sheet** 是指在某一個時間點，通常是月底、季底、或年底，當時公司財務狀況的數字，不像收益表是一段時間的累積，資產負債表是一個當時的快照 **Snap Shot**。它的基本公式是**資產=負債+股東權益**，資產(**Asset**) 在左邊，負債(**Liability**) 在右邊，加上股東權益(**Owner Equity** 或 **Shareholders Equity**)，左右兩邊一定恆等。這裡常被很多人誤解，為什麼資產一定會等於負債？其實資產當然不一定等於負債，但是加上了一個可變動的數字，就是股東權益，人為的把左右兩邊數字變成一樣的。所以其實資產負債表真正的公式是，**資產-負債=股東權益**。股東權益是公司的價值還剩多少，想想看資產減掉負債當然就是剩下來的東西，就是**公司淨值(Net Asset Value)**的意思，除上股數就變成**每股淨值(Net Asset Value per share**, 或稱 **Book Value per share, BVPS**)。每股淨值是公司估值的重要基礎指標。

資產		負債	
流動資產		流動負債	
現金	10,000,000	短期借款	0
投資	0	應付帳款	1,000,000
應收帳款	100,000	應付未付債務	100,000
庫存	0	長期負債	5,000,000
不動產		負債小計	6,100,000
工廠設備	0	股東權益	
土地房屋	0	股票淨值	5,000,000
其他資產	1,000,000	保留利潤	0
總資產	11,100,000	總負債+股東權利	11,100,000

**資產(Assets)** 指的是為公司所擁有的東西，有價值，可以使用或用來生財的資源，也可以售出變現。所以像現金，設備，庫存，投資如股票或定存，不動產，廠房，甚至是預付款，都可算資產。資產一般都是以可以看到的有形資產為主，非製造業的高科技新創公司，有形資產除了現金和一些電腦設備外，幾乎沒什麼可以報資產的東西，即使沒什麼負債，公司淨值主要就是由現金所構成的，現金不足時，公司淨值很低甚至是負的，也是常見的事情。

資產也可以包含無形資產，例如商標、專利、軟體等，因為這些也是公司的財產和生財工具，而且可以被出售，獲取利益。但是因為它們的價值不像廠房和土地，需要有一個估值(**Valuation**) 的動作，才能將無形資產數值化，如果這些資產已經能夠產生公司盈收，還比較容易，如果還是未來式，這個價值就會比較需要商業判斷，資產價值就難估了，一般會計師也沒辦法做這件事，所以很有可能就不會列在資產裡了。

另外我在一開始為何創業一章就說過，從財務報表來看，員工不是公司的資產，公司沒有擁有員工，也不能將員工出售，所以員工不是資產。反而要付員工薪水、

或未付薪水獎金等，是負債(Liability)。負債是指公司對外的經濟負擔，如應付帳款，應付薪資，銀行借款，股東往來，和解金，法律賠償等。新創公司因為一般借不到錢，大部分都是現金交易，只要尚未欠薪，最多的可能是股東往來，或與母公司往來的作帳行為，一般負債都會非常的少。

資產負債表是去表達公司最基本的財務狀況，是公司最重要的財務報表。但是從新創事業的角度來看，資產負債表並未算入未來發展潛力，資產和負債並不能有效彰顯公司的價值，因此我個人認為本表對實際新創公司的經營，只具財務參考和記帳用途，並無可執行價值，是最不重要的一張表，亦無預估之必要性。

## 現金流量表(Cash Flow Statement)

現金流量表嚴格講起來有二個，一張是現金來源和使用表(Source and Use of Cash Statement)，一張是現金流量表(Cash Flow Statement)。現金來源和使用表較不常用，主要功能是補充在損益表中，對現金費用的使用列表說明，是對過去式的現金用途解釋比較有用。在這裡我們主要講的是現金流量表，也可稱簡易 Simple Cash Flow Statement，用來作為短期未來的現金流量計畫和預估，一般都是以月為單位，用年為單位是在 BP 裡寫給投資人看的粗估的數字，很難拿來實用在實際公司經營上。

以下是一個現金流量表的範例：

	一月	二月	三月	四月	五月	六月	七月	八月	九月	十月	十一月
現金存量	\$ 5,000,000	\$ 4,270,000	\$ 3,540,000	\$ 2,810,000	\$ 2,080,000	\$ 1,850,000	\$ 2,120,000	\$ 1,390,000	\$ 660,000	-\$ 70,000	-\$ 800,000
現金收入											
收入一	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000
收入二	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000
借款						\$ 1,000,000					
增資											\$ 3,000,000
其他					\$ 500,000						\$ 500,000
現金支出											
薪水	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000
應付帳款											
材料	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000
租金	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000
利息											
保險	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000
健保											
機房	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000
其他											
現金餘額	\$ 4,270,000	\$ 3,540,000	\$ 2,810,000	\$ 2,080,000	\$ 1,850,000	\$ 2,120,000	\$ 1,390,000	\$ 660,000	-\$ 70,000	-\$ 800,000	\$ 1,970,000

現金流量表是新創公司財務管理中最重要的一張表，不只是因為這張表重要，而是在整個新創公司管理上，現金就像是血液一樣，管理現金是新創公司最最重要的事之一。用以上的現金流量範例來看，在一月份的初始現金存量是五百萬，大約一個月收入二十二萬，現金支出包含薪水、保險和租金等約七十五萬，所以 Burn Rate 省月大約七十五萬，材料費二十萬算是製造成本，但每月進帳也約二

十萬，就抵銷掉了。所以一個淨流出現金七十多萬，在二月份初，現金存量就會只剩四百二十多萬了。所以公式是：

**現金存量=上個月現金存量+當月現金收入-當月現金支出**

從這個範例來看，現金以每個月少七十萬的速度流出，如果沒有增加收入或是減少支出包含裁員，公司五百萬現金六個月後就見底了，如果股東不願意再投資，公司就關門了。好險在五月和十一月份，有少許也許是應收帳款入帳，六月有也許股東借款往來一百萬，可以延長壽命到十月，加上早就計畫好的現金增資三百萬，今年就會安然度過，可是如果這幾筆額外現金沒有準時進來，公司就會出問題了。

## 現金流管理

以上範例，模擬的就是所謂的現金流管理，稍有不慎，或是對收入過份樂觀，不知節省，或是樽節動作太慢，就會落入現金耗盡的困境，前面所說，凡事要有準備最壞的狀況，現金耗盡就是公司最壞的狀況之一，不要以為你在外面業界打滾了好多年，大風大浪也見多了，就會船到橋頭自然直，問題會自然解決。很抱歉，這種問題不會自動解決的，如果知道有可能有現金的問題，在還來的及修正的時候不迅速調整過來，帶領公司進入險境，你就是沒有做好一個 CEO 的工作，愧對股東。

所以在公司現金還剩六個月，未來收入及增資還未確定的狀況下，應該立刻進行裁員或樽節計劃，先把不必要的開支砍掉，有時候，人的惰性會隨著時間跑出來，習慣了有免費咖啡，彩色印表機，歐巴桑掃地倒垃圾，要砍掉覺得又沒多少錢，想想就算了，你要知道，**魔鬼就在細節裡，賺錢要先從節省一分一毫開始**。如果不能砍掉免費咖啡，你又如何能夠砍掉自己的秘書，搬到一個比較便宜的辦公室，讓自己非常不方便呢？如果我說，砍掉這些不必要的花費，把不適任的員工請走，重新看一下供應商的價錢，一樣的產出，說不定用現在一半的 **Burn Rate** 就可以做到，不知道你相不相信。

另外，從收入來看，我在創業初期的執行力說過，不會賺小錢，想要賺大錢，是痴人說夢，幾百萬才要賺很棒的，但是幾萬也是錢，為什麼不賺？公司一個員工薪水也是幾萬，有人幫你付掉也是不錯的。**賺錢，也是從一塊兩塊賺起，不是嗎？**

每年到了報稅季節，會計師都會幫你製作財務報表以供報稅用，請問你有詳細閱讀那些數字嗎？試著讀一讀吧。

我知道你很省了，但如果明天叫你**Burn Rate** 砍一半，做的到嗎？試著計畫一下，然後執行吧。

開源，節流，永遠最簡單但也是最真實的財務管理。自己賺來的錢好花，投資人的錢花的更爽，**賠掉了之後，才會了解賠掉的不只是錢，而是你一輩子的負擔。**

最後一件事，新創公司當開始數年應該都是虧損，到了每年年底，會計師會詢問你是否要做**財報認列損失及簽證**，以作為未來公司抵稅用，這個每年大概要數萬元費用，**很貴但一定要做**，我的上一個公司在四年後售出，所有虧損都用來抵稅了，因此稅繳得不多，如果前幾年沒做簽證，非常非常多的錢可能就不見了，切記切記。

## 9.3 創業公司管理 - 資方和勞方管理大不同

不管你在創業前有沒有管過人，創業後搖身一變成為資方經理人，一定會有一陣子的適應期的，不過如果在做打工仔勞方時，有管過人的經驗，這些經驗還是會有一定的幫助，至少不用經過一個做為好經理人的學習過程。創業過程分秒必爭，減少一點學習成本，就會加大一點成功的機會。不過說實話，其實資方和勞方管理的方式，有著基本心態上的大不同，勞方經理人，如果僅用自身經驗，沒有親身體會，無論如何也不容易抓的準資方經理人的心的。

東漢末年，曹操在銅雀臺大宴賓客，並且讓曹彰、曹丕、曹植三個兒子比試一下。曹彰武功非凡，在眾將中拿了頭采，曹操很高興，問曹彰說，你如何能成為一個好將帥呢？曹彰說：“賞必行，罰必信，披堅執銳，身先士卒，臨危不懼”。接下來，曹植做了一首銅雀臺賦，其中有“御龍旂以遨遊兮，迴鸞駕而周章。恩化及乎四海兮，嘉物阜而民康。願斯臺之永固兮，樂終古而未央！”，意思是說，“駕馭龍到處遨遊，搭乘鸞駕行遍各地，四海之內普及恩德，人民生活安康、物產豐富，願這座銅雀臺永遠堅固，長保此刻歡樂而不消失。”曹丕也做了一首登臺賦，說“飛閣崛其特起，層樓巖以承天”。這三個兒子，各自講述了他們心中的好父親，也把他們心中的治國大策說了出來。

### 賞必行，罰必信，披堅執銳，身先士卒，臨危不懼

曹彰講的這段話，就是一個做為好將領的基本原則，“賞必行，罰必信”，講的是身為帶兵的將，對待部屬一定要賞罰分明，言而有信，用捧子罰的時候有權威，用胡蘿蔔賞的時候大方到位，讓部屬心悅臣服。“披堅執銳，身先士卒，臨危不懼”，講的是以身作則，自己要有能力，而且能親自執行，將領沖第一，部屬自然奮勇殺敵，遇到危機沈著冷靜，部屬自然不會慌亂。把將領換成經理人，管理員工和帶兵道理相通，做到曹彰說的這句話，離一個好經理人的境界也不遠了。

這裡先 **Detour** 一下，以上這些是所謂“好”的經理人會作的事，你現在的主管(也可能是你自己)未必是好的經理人，所以出爾反爾，自己沒能力又事必躬親，臨陣膽卻，做事慌亂，遇事推拖，更糟糕的是有些經理人，自稱無為而治，其實是不懂管理，沒有管理，就沒有目標，沒有執行力，就沒有 **performance**，他的主管(或股東)一定不會滿意他的表現，連帶在他手下的人，也不會有好印象，跟著這種人，真是前途堪虞。這些“壞”經理人，需要完整的管理訓練。不過，這個並不是本章的重點，目前請先忽略這些人。

不過這句話也道出了一個好的經理人的限制。好的經理人，管理部下，靠的是以身作則，重信義，有肩膀有擔當，自然就會有一種“有福同享，有難我來扛”的高尚氣度，所以部屬犯錯，上面怪罪下來，這些好的經理人很有可能就會把責任一肩挑，來保護部屬。勞方的經理人，如果能爬到公司較高的位置，通常都是能力不錯的大將，帶領團隊也很有一套。上面的一個指令，好的經理人一定想盡辦法，週延地像一把大雨傘一樣，把所有可能解決方法都想清楚了，找到最佳方案，然後使命必達。不過能力越好，被支派的任務越多，團隊要做的事也會越多，有時候事情實在太多了，這些好的經理人自然會用擋的方式，也許讓自己先撐著，讓部屬有機會喘息再來做這些事。所以，保護部屬，深思熟慮，因為工作優先順序而拖延某些不重要的事，這些本來是善意的能力，常把一些好的經理人，打入冷宮，被資方經理人貼上官僚，執行力不足的標籤。

這真是情何以堪，努力工作往上爬，到老換來的是如此無情的對待。

這是我所謂勞方經理人的宿命，因為工作的繁重和複雜，上面的人又習慣把簡化的指令，加在一個複雜環境上，因此經理人常常會經由緩慢思索才能想出有效的執行方法，因為要做的好，要考慮的方方面面，又加上有時為了保護部屬，就會產生一種類似用盾牌(Shield)的防衛型向上管理模式，而這個模式，正是資方經理人最不喜歡的，因為他們會覺得有被敷衍的感覺。

因為勞方經理人並不了解，資方尤其是創辦人，所經歷的痛苦，身上背負的壓力、責任和期待，心中的不安。曹彰了解的是做為武將的曹操老爸，並不了解做為萬人之上的曹操，高度不夠，有勇無謀，若說曹彰是一般勞方經理人代表也不過份，征戰一生，最後落得被哥哥曹丕毒死的下場。

### 願斯臺之永固兮，樂終古而未央

曹植文高八斗，有“煮豆燃豆其，豆在釜中泣”的美句，他在銅雀臺賦把曹操捧成了天子，而且把曹操心中之帝王想法，描述的淋漓盡致，曹操聽了真是暗爽在心中，也對曹植的文采感到高興。曹植說的“願斯臺之永固兮，樂終古而未央”，講得是帝王心態，願這座銅雀臺永遠堅固，長保此刻歡樂而不消失，即得利益者最怕的，就是從高處摔下，只要有任何風險可能讓他從高臺摔落，他一定會不擇手段將這個風險去除。

當資方經理人看到某些經營上的風險，急的要來解決時，遇到用 Shield 管理方式來擋的勞方經理人，當然心中會很不高興，可是除非自己親手下來做，否則他還是要靠這些勞方經理人來完成工作，不能沒有他們，不能罵不能打，於是，資方經理人就很有可能會用一種方式來達成他的目的，就是，“戳”。對，就是戳氣球



的戳，東戳一點，西刺一點，就算是堅硬的盾牌，也一定會有弱點的，遲早會被戳破。用像矛(Spear)一樣的管理，不定時，不定處，用質疑的方式，讓底下的人隨時戰戰兢兢，準備接招。用 Spear 的資方經理人，和用 Shield 的勞方經理人，一個願打，一個願挨。

其實，沒做過資方創辦人的勞方經理人，就算之前做過總經理等級的人，也很難理解資方對待自己的公司，是用照顧自己心愛小孩的心態，來經營公司。這不只是在說大公司，尤其是新創公司，公司網站當了，第一個知道的是老板，因為他沒事就會 refresh 一下，產品有問題，第一個發現的也是老板，因為他自己就在用，有時候週末發生狀況，老板發現問題，卻找不到員工來解決問題，氣得想打人，還要等到星期一早找人來問，這時已經氣得快腦充血了，如果員工又把盾牌拿出來一擋，除非此人非留不可，否則一定一腳把他踢出公司。尤其是對於那些預期對公司經營有高風險的問題，資方經理人除非是人頭，否則一定對這種問題，絕對不會放手，不管用什麼方法，一定要想辦法解決。這時候他才不管什麼是賞必行，罰必信的領導統御，黑貓白貓，能解決問題的就是好貓。

曹植天生美才，雖然抓準了老爸的心，但是空有文采，沒有執行力，心不夠厚，不夠黑，最終大位沒傳給他，一生懸念。

### 飛閣崛其特起，層樓巖以承天

曹丕在登臺賦中也寫了一篇馬屁文，但不像曹植把曹操捧成皇帝，曹丕在這裡說“巖以承天”，天是指當時的漢朝天子，也就是說，老爸偉大是神，但上頭還有一個天子老大。當場眾臣都覺得有點掃興，加上文字也不如曹植寫的優美，所以人人都誇曹植好，沒人看好曹丕。

其實，曹丕前晚非常認真地先做好了兩篇賦，一篇是如同曹植勸進大位的，就是勸曹操做皇帝，一篇是忠心漢室的。如果第二天來的大臣比較少，就勸忠心漢室，如果來得多，就勸進。結果第二天來的全都是些不受重視的大臣，而荀彧這樣的漢朝重臣全都沒有來。所以，曹丕寫了一個忠於漢室的文章。然後，眾大臣當然評價曹植的文采好，還說曹操肯定將來把天下給曹植。

曹操是真心喜歡曹植，但其實他一生未奪皇帝大位，並傳位給曹丕，因為曹操知道，天子在手是挾持諸候的工具，自己做了天子反而會變成公敵。曹操不喜歡曹丕，甚至懷疑他殺了最喜歡的小兒子曹沖，但覺得他夠陰，夠權謀，心夠厚，夠黑，還一付憨直模樣，曹家天下交給他應可保全，不至不能樂終古。

看到這裡，你應該可以了解，曹操身為資方經理人代表，為什麼他會傳位給丕，

而不傳給植的原因了。

**“曹操雖功蓋中夏，威震四海，崇詐杖術，征伐無已，民畏其威，而不懷其德也。丕、叡承之，系以慘虐，內興宮室，外懼雄豪，東西馳驅，無歲獲安，彼之失民，為日久矣。司馬懿父子，自握其柄，累有大功，除其煩苛而布其平惠，為之謀主而救其疾，民心歸之，亦已久矣”**

曹丕在銅雀臺會後，因為表面上表現不好，沒人來給他祝賀，除了一人，他叫司馬懿。他來到後，很直接的問曹丕是不是寫了兩個賦？曹丕還裝傻，司馬懿說：“裝作渾然不知，韜光養晦，這樣的公子，我只有兩個字形容了——潛龍！”所以司馬懿做了曹丕的師傅。曹丕上大位後，重用司馬懿，聽了司馬懿的建議，篡了漢室，不得民心，兒子曹叡雖繼位，三國天下最終歸司馬家。

歷史很有趣地告訴我們，司馬懿就像是勞方經理人，但他充份理解資方經理人的心態，韜光養晦，先輔佐曹丕奪了天下，再接手一個完整的天下。頭腦和謀略更勝過資方，資方創辦人打下來的天下，這種勞方才有資格承受，就算是自行創業，轉成資方經理人，也必有成。

我在這個創業管理第一篇裡，用了這麼多的歷史古文，無非是想舉例說明資方和勞方經理人心態上的大不同，你勇敢的創了業，無論想不想要，你就是資方經理人，我希望你不是只做一個好的經理人，也不要忘記了公司資方最重要的責任和義務，因為雖然沒有天子，但公司不是你的，是股東的。

## 9.4 創業公司管理 - 先學會 Close the Loop

### Loop

Loop 是迴路，迴圈的意思，我們寫程式時，迴圈要初始，也要有結束，要有 **Begin**，也要有 **End**，程式才會繼續往下跑，不然就會停在這裡了。以下我們來看一段小小的 c 程式：

```
#include<stdio.h>
int main()
{
    int i, endloop;
    scanf("%d", &endloop);
    i = 0;
    do
    {
        i++;
        printf("%d\n", i);
    }
    while ( i <= endloop);
    return 0;
}
```

當你執行這段程式碼時，程式會先停下來要求你輸入一個數字，就是 **&endloop**，如果你輸入 **100**，程式就會在螢幕上顯示 **0**，**1**，**2**，...一直到 **100**，然後完成跳開 **End Loop**，**return 0** 成功，程式結束。

不過，這段小小的程式，如果：

- 1) 如果 **User** 不輸入一個 **endloop** 的數字，程式就永遠不會執行；
- 2) 如果程式沒有寫 **while ( i <= endloop)**，或是寫 **while(i=&far\_far\_away)**，這個 **while condition** 的條件不能達成，程式就會一直跑下去，永遠不會停，變成無限循環(**Infinite Loop**)；
- 3) 另外一個可能變成無限循環的方式，就是 **Programer** 忘了寫 **i++**這行指令，程式不管跑幾圈，這個 **i** 的 **counter** 不會加 **1**，程式永遠跑不完。

OK，我們從程式員的世界跳出來(**Goosh**，講管理扯到 **c language**)。在工作上，

這三個狀況也代表了三種情形，常常發生在我們工作的週圍，第一個狀況是因為要等待某個人的回應，整個流程卡在一個人的身上；第二個狀況是完成條件沒有清楚定義，導致工作流程進入到迷航狀況，不知目標為何，為何而戰；第三種狀況是標準的工作空轉，流程看起來都有在跑，但是實際上是原地踏步，永遠沒有真正的進度。

## Close the Loop

所以這些 Bug，就要靠 Close the Loop 的能力來解決。

1, 等待某個人？為什麼呢？他的主管或代理人是否可以代行，會不會只是藉口？如果這個某個人就是你自己，真正的原因為何不去解決？如果是等待客戶回應，為什麼不追呢？還是因為“[不能說的秘密](#)”，為了要完成工作，搞清楚是應該的吧？

2, 完成條件沒有定義？沒有預期目標、效益、時間、預算，這算哪門子的計畫，如何有執行力。或者是不切實際，浮虛的目標，當然會迷航，因為你根本對這件事沒有[真愛](#)，應付一下罷了，對，不要閃，我在說你。

3, 工作空轉？短暫的迷惑可能會發生，不過時間久了，身為經理人的你，真得看不出來嗎？有用才會有效，一件事情完成了，有沒有效果，不是執行報告的人說了算，隨便問問別人，到處戳一下，答案就會很快出來。如果是對外進入了無進展的 Loop 中，例如和客戶或投資討論，當你判定事情不會進展，不會有 i++，就執行一個 Exit，暫時停止這個工作，也是 Close the Loop。

Close the Loop 也是一句美國俚語，Loop 也可以指的是一個生態系到達循環的狀況，也可以表示是公認穩定的狀態，當然也有另外的涵義，不過大致就是這個意思。In the Loop，代表的是正常狀態，Loop 未達成循環，或是 Loop 有洞，好像 Loophole，就是有問題。Close the Loop，就是把事情做完，溝通清楚，洞補起來，讓這個 Loop 能正常運行，不再有漏洞。當然，現在很多年輕人都自比 Hacker 為榮，專找 Loophole，不過真正的 Hacker 一定是好 Coder，只會 Hack 不會 Code，也不要談什麼 Close the Loop 的能力了。

## 上一個工作還沒做完，沒資格談創新

我看過在新聞上，說某某大官上任，期許所屬部下務必在最短期間內，提出創新的施政方向，讓大家有感。我每看一次笑一次，世界上那有這麼多的創新方法，能夠把手上的事一半都如期如質如預算地做完就厲害了，還什麼新的方向，純粹

是呼口號式管理。在同一個釘子上，換一個榔頭敲，真得不叫創新，重點是同一顆釘子要能釘進去，才能真正固定住。最糟糕的，就是一塊木板上面淺淺地釘了一百個釘子，但沒有一個真正釘進去的，不管你是用多優雅品味的身段，包裝的再漂亮，用鑽石做的榔頭也好，都沒用，木板一樣會從牆上掉下來，就是做白功。

當然，這些華而不實的學者專家官員言論，雖然虛言假意，毫無內容，但因為會包裝，有政治目的，一定會有人拍手鼓掌。每個人的記憶都是有限的，一直灌迷湯的結果，很多人就忘了之前未完成的創新，手牽手興奮地去迎接新的創新，其實問題都是一樣的，並未獲得解決。所以說人是愚蠢的，真得沒有說錯。不過不可能所有人都是蠢蛋，在公司商場上玩這套，那就是注定失敗的命運。

在公司裡，下屬也常會用這種灌迷湯、打混仗的方法，在事情沒有達成目標，或逾期的狀態下，試圖挑戰經理人的記憶力，來為自己未達標來脫罪。我認為有很大部份的經理人，可能在未注意細節的情形下，中了這個圈套，結果好好的計畫一個一個的立項，個個都沒有預期的效果。一個一個計畫看，似乎都所言不假，可以整體就是不佳，因為沒有 **Close the Loop**，自然結果不佳。

**你的公司，做到今天，最大的問題，就是很多事都興沖沖的的起了頭，但都沒有做完**

我的經驗告訴我，大部份工作上的失敗，都不是因為點子不好，或是計畫有問題，大部分的原因，都是因為沒有把事情做完。不管工作是大或是小，總要有一個 **End**，就算是不如預期的中止，也是一個結束。你去一般的工廠看一看，哪一個派工單(**Work Order**) 是沒有做完的，工單如果沒做完是要如何入庫房，如果工單沒做完又可以入庫交貨，這中間肯定有大問題，所以工作 **task**，就要和做派工單一樣，有始有終。

我也看過一些經理人，常常是 **Idea** 一來，興沖沖的討論了一大堆，用嘴巴講快，但是實際要計畫和執行的人要花時間準備，還沒來得及好好的執行，看到具體結果，過幾天 **Review** 後就覺得沒成果，又把 **Idea** 變了，再改一套方法來執行，尾巴才跟上，頭又變了，永遠不能達成目標，無法 **Close the Loop**，這就是標準的將帥無能，累死三軍。

員工也是一樣，如果經理人三分鐘熱度，員工也很聰明，就會開始應付應付，反正裝模作樣一下，假裝很認真的執行，過沒多久反正上面也忘了，大家都 **Happy**。但是對好好認真執行的員工而言，看到自己的心血一次又一次地白費，心中累積的挫折感，不是逼這些好員工離職，就是讓這些好員工變成灰心被動的壞員工，不過不能怪他們，這也是將帥無能的一種，你自己忘了要 **Close the Loop**。

## 創業本身就要 **Close the Loop**

新創事業的事情真得是又多又雜，內部的事情，加上客戶的計畫，新的 **Leads**，件件都要執行，連打個電話後都要用 **email** 或簡訊來 **Close the Loop**，而且還要注意效益，資源有限的條件下，真得會把人逼瘋，我以前看到那種看似悠閒淡定的創業家，還可以沒事寫寫時事評論文章，整天掛在 **FB**、**Weibo** 上，晚上活動一大堆，心中都會打上一個大問號，現在就比較釋懷了，因為每一個人畢竟條件資源都不一樣，對成功的定義和渴望也不一樣。不過無論如何，既然走上了創業這條路，就要把它走完，有始有終，不管最後是成功還是失敗，因為走完了一次，就算失敗了，這個經驗會增加你下次成功的機會，也是我所謂的轉大人。所以不要輕言放棄，就會屢敗屢戰，而不會是屢戰屢敗。

這篇文章中還有一個隱藏版的主軸，就是做事情要 **Solid**，要到位，做表面工作的人創業不會成功，我們下一篇談。

## 9.5 創業公司管理 - 不要做表面工夫

做事有沒有到位，很容易檢查的出來

事情要做完，是基本版的 **Close the Loop**，但是要做到位，有效果，可被驗證，才叫做真正的收尾。虛的人也會虛的 **Close the Loop**，不過有沒有到位，一戳就破，隨便問問其他相關人員，有用沒有用，有效沒有效，真得藏不住。所以奉勸自以為聰明，隨便敷衍了事，做表面工夫的經理人，騙得了別人，騙不了自己，更騙不了對公司有愛的資方經理人。

不過，基本上，只要是人，包含我自己，偶爾也都會做一些虛的事，人都愛面子，虛榮，而且因為所謂實來實對，虛來虛對，人隨著年紀漸長，週圍的虛的人和事也越來越多，或多或少，自己也會說一些虛的話，應付應付一下虛的人，日子久了，就算不虛也會虛掉，表面工夫可以騙過別人，也許也會騙過自己。嘴上說的，和心裡想的不一樣，表面上和實際做的不一樣，平常過日子無所謂，但經營一家新創公司，這都會是致命的問題。

### 致命的表面工夫

我的上一個公司，表面工夫做一點都不少，公司一開幕就和台灣前二大資工所的教授合作，還邀請了其中一位加入創辦人，兩校的書卷獎高手幫我開發程式。接下來我再和工研院和資策會合作，技轉，這兩個單位也把我當寶，一下子帶我去創投作媒合，還要當我的 **Lead Investor**，一下子還帶我去經濟部領我完全沒有參與活動的獎牌，還一堆長官說恭喜恭喜。我還去參加美國 **Dow Jones** 辦的科技發表會，上過雜誌，報紙，得過某某 **Best Award**，還在我的第二家鄉 **Bay Area** 上過記者會，電視訪問，一大堆獎項連我都記不清了。好險我沒去申請什麼紅 X 魚的 **Award**，不然付錢也一定會有的。

但以結果來論，除了一些虛名外，學校的學生寫寫 **Prototype** 還可以，離實際運行還差遠了，工研院和資策會的合作虛幻不實，沒有具體結果，換來最值的是一些好朋友和人脈關係，還因為某些困擾的技轉合約，折損我被收購時的公司估值至少超過八位數字，真是有苦難言。其他什麼獎牌，**Best Award**，報導，在 **DD** 時只是剛開始有點面子，根本完全不影響後面真正的估值(**Valuation**)。而真正影響投資的因素，是因為我的產品在市場上實際 **Run** 過，有實戰經驗，**Google** 一查，滿足客戶的好評，有可驗證記錄 **Proven Records**，就連我被告，都是加分項，因為表示我們是個咖，**We are somebody**。其它表面的東西，一個回合就全部被

打掉了，一點用的沒有。如果我的公司只有那些虛的東西，實的拿不出來，這個投資併購案後來也一定不會成的。

我也有想過，如果當時我的公司沒有被收購，我是否能繼續讓它走下去並最後獲致成功，以現在的角度來看，我認為是有困難。我在創業初期，消耗太多寶貴的資源在這些華而不實的表面工作上，上面說的技轉、學校合作、參展、獎牌、哪一項不是用錢換回來的，加上初期技術團隊包含創辦人，有些相當不適任，核心能力不足加上經驗不足，例如公司初期就建置了完整的 IT 系統，什麼 VPN、防火牆、備援、功能一個都不少，連 E-mail 都是用自己的 Server。這些不重要的事，和做這些事的人的薪水，都是浪費，不只金錢，更重要的是浪費時間。到創業中期後，雖然錢已經懂得花在刀口上，不適任的員工和創辦人也經由痛苦的過程而離開了，但是在這些人和事上浪費的資源、金錢、和時間，已經浪費了，永遠收不回來。這也是眾多創業失敗的共通原因之一，”我們在錯誤中學習，但為時已晚”。**We learned the experience from failures, but too late to save the company。**

### 追求名、利、權

公司也和人一樣，一生中追求的不出名與利，理想和願景，不過是名和利的包裝。有名的人，也不是個個有錢，有些人願意花所有的薪水來滿足奢華的滿足，有些公司把所有的資源投入包裝和公關。如果奢華的花費是為了往上爬，可以獲得加薪或其他更好的；如果包裝和公關是為了產品行銷，最終公司能得到實利，這些花費其實是可以接受的。不過，恐怕很多人花錢買虛榮只是為了面子問題，公司作公關行銷而獲得的名聲，除了未必有實利，但更糟的是得名利者甚至不是公司本身，這種公司必敗。

新創公司的經營者，必須處處想有利益的生意，空有名而無實利的工作，唯一的原因是為了建立 **Reference-able Case** (可參考案例) 可以之外，一概都不能接受。公司任何 **Project**，除了內部開發的工作之外，只要是沒有具體收入的，都要說 **No**，例外才是 **Yes**，如果你不能做到這點，一樣，創業必敗。

只有能獲利的公司才值得被尊敬，才有資格存在。我目前服務的公司，因為連續獲利，剛剛 IPO，在 IPO 前，人是現實的，人前人後被看扁，而 IPO 後，人人稱羨，講話也有份量，這就是權力 **Power**，權力的基礎是 **Money**，被人看的起，名聲只是配角，伴隨著一起來。所謂”名、利、權”，其實這個順序不對，對新創公司來說，應該是利利利，再來才有名和權，不要和政客一樣搞反了，害了老百姓。

### 權謀令人厭煩



我喜歡讀三國、春秋戰國的故事，這些雖然都是好故事，值得我們學習，但裡面的人物事，處處充滿權謀，計策，有時看得也會很煩，就像三國裡的諸葛亮是絕世奇才，但水滸傳裡的吳用，卻是聰明的令人生厭。當然你要了解權謀，才能知道有人對你用計謀，不然呆呆地永遠像個局外人，但是當你進階到看得懂權謀，反而就會覺得厭煩和惡心。人與人間相處，最重要的還是誠信，這些是內在的東西，雙方可以用感受的到，表面的故事往來，行禮如儀，畢竟是表面工夫，如果又錯估對方實力，自作聰明似的略施計謀，沒有誠信，很容易被看破手腳的。在公司內部，雖說要建立一個[符合人性的制度](#)，但所謂制度，就是要規則清楚，白紙黑字，雙方同意，才會有互信，一起朝著成事的方向前進。對內人事，誠信一失，絕對難再建立。

其實如果回到小時候，喜歡人就給他一個抱抱，再給他一個自己最喜歡的糖果，不喜歡的人就不理他，多好。不要那麼虛偽地要大家都喜歡你，當你好的時候，大家都讚好，當你不好的時候，就算表面上大家沒說什麼，後面說什麼你也不知道。在商場上，泛泛之交很多的，真心可靠的朋友幾個就夠了。

### 新創公司常做的表面工夫

另外還有一些表面的東西，尤其是對新創公司而言，例如過早和創投鬼混，別人投你個幾十萬就要你 8%到 10%的股權，代表的是你公司的價值 **Post money valuation** 才幾百萬出頭，資本額幾百萬的公司，一般創投是不會投的，一定要等到比較成熟，才可以吸引較有實力的投資人，說實話，幾十萬塊去借來比較實在，不管叫什麼 **XX** 期創投，只要是創投，心中還是利字優先，早期投資風險高，自然要求重利，很合理，但這個時候你為何不把寶貴的時間，用來降低風險，把自己賣相提高，更有價值再去找他們，創投也不懂創業的，你的週遭朋友長輩有創業經驗的可能才是你的導師，不需要透過投資行為去了解創業(請參考[募資計畫](#))。我也同樣犯過這些錯誤，花了好多時間和學費才學會這些事，請你留意。

好好專心做公司，培養出真正實力才重要，在沒成熟前，做什麼活動都是去交朋友的，不會有實的部分。去參加什麼媒合大會，研討發表會，創業分享會，甚至包含拜訪潛在客戶，就像是去廟裡拜拜，求神明保佑，保平安的。我以前還下重本出國參展，反應好好喔，還得大獎回來，最後的結果就是公司簡介上多了一些虛榮頁，不過左右看看其他公司，也都是自吹自誇，這些錢還不如省下來多請一個工程師較實在。不過也不是所有事情都要從頭開始做才叫 **Solid**，如果可以利用 **Open source** 授權，技轉等方式加速產品上線的時間，好好做驗證和應用的部份，也是很實在的。

另外，參加社群、行銷活動、拜訪客戶、參展等等，在產品上市後就該大力好好的去做，可以如果產品還在開發和驗證階段，固然有早期客戶 **Early Adaptor** 是好的，不過過多的行銷和銷售活動，就是錯置時間管理，讓人有產品跟不上銷售的印象，如果產品倉促推出，功能和穩定度不如預期，可能就是一槍斃命。所以實的人和事，用錯時間點，也是虛的。

### 不要做表面的東西

其實，一個好的經營者，絕對不可能是很虛的在經營他的公司，和公司營收和成長無關的活動上，一定是極其小心和小氣的，也不會有太多時間的浪費。這點，新手創業家一定要學習，表面虛一點點是有可能無法避免的，畢竟還小，但是一定要花最多的時間和資源去建立那些實的產品和服務，有真正的使用者和客戶，常保以價值為中心(**Value-Centric Management**)的管理模式，時時提醒自己不要去做那些虛的事，你的公司，或許還有機會成功。

## 9.6 創業公司管理 - 用五百萬做一仟萬的事

### 失敗的最常見原因，錢燒完了

百分之九十以上的新創公司，失敗或倒閉的原因只有一個，就是錢花了。我也有一個創業的朋友，看到態勢不妙，錢還沒花多少，公司就收了，然後把剩下來的錢大都還給了股東，算還有良心，不過這不是常態，大部分創業者都會用意志力撐到最後一刻，實在 Run 不下去了才會宣布公司解散、或破產，解散或破產都要執行資產清算程序，剩餘資產會先還債，再還股東，不過公司都沒錢了，清算也擠不出什麼出來的，而且負責人如果有連帶作保的債務，清算時也許會算到個人頭上，真得不太好。當然你也可以選擇暫時停業，停業不需要做資產清算，算留個後路，不過也不能超過一定的期限(在台灣是一年)。

無論如何，誰也不願意走上倒閉這條路，因此，除了公司趕快賺錢，就是要省省省，同樣一桶油，有人用黃金右腳，開沒多久就見底了；有些人順順開，可以開好久，剛開始公司的資源是極其寶貴的，我在上一章也說過千萬不要去做那些虛的東西，都是因為這個原因。

### 魔鬼就在細節裡

不過，錢燒光了，也有活下去的方法，我的上一個公司，被收購前，其實投資人的錢已經燒光兩年了，我們靠自給自足活了兩年，這聽起來容易，其實做起來極難，真正的立於不敗，是每月固定收入高於支出，但是要有固定收入，真得不是一件簡單的事，現在一些看似風光的 Apps 公司，有幾十萬甚至百萬讚很棒的，但有多少是已經收支打平了，甚至有多少是除了微薄的 WebAD 廣告收入外，連半毛錢都沒賺過的公司，你覺得他們的錢如果用完了，會如何？當你需要錢的時候，一百萬的東西，你可能幾萬塊就會賣了；想要賺得大錢都進不來；充滿希望的大單，其實又只有一點點錢；收入也是上上下下的，時有時無；而且別忘了在現實上，你的公司小，別人的大，你又比較需要錢，[談判](#)籌碼本來就不公平。自給自足，立於不敗，從零開始的新創公司真得說的容易，不容易做到的。

不過別氣餒，每一家公司都走過這條路，現在的大公司，就是以前的小公司，只是它們成功了。每一塊錢，都是一塊兩塊賺來的，一分一毫省來的，因為魔鬼就在細節裡。

而失敗的小公司，常常是錢燒完了，錢又賺得不夠多，一個好棒的的公司，具有未來潛力的產品，可能會被一點點的錢，壓的透不過氣來，最後的一根稻草，可能是一些極不重要，你可能曾經不屑一顧的小地方上。比如說，房租、利息、勞健保，這種在你財報裡的小錢，好像雨水可以穿石，長期的殺傷力，極為可怕。如果不能防患於未然，所謂一文錢逼死英雄漢，在我的眼中，是再正常不過的事了。

### 一文錢逼死英雄漢

英雄好漢在被逼死之前，通常都是大口吃肉，大碗喝酒，別人吃菜他吃肉，別人喝茶他吃酒，花費比人多，自然容易缺錢，就算一身好功夫，也會被錢所支配，想要不為錢所困，第一件事是要學會得，就是花得比人少，不需要那麼多的錢。

我曾經幫助一家新創公司做企業重整，這家公司知名度很高，但沒賺錢，公司不大，員工不到十人，但每月 **Burn Rate** 接近七十萬，二年下來已經燒掉投資人快二千萬，表面上似乎是很節省，但是細看下來，還沒賺錢一個月房租就要交十萬左右，所有辦公室傢俱都是買新的，電腦、螢幕、都是新的，規畫了二十幾個座位，而空間利用率不到一半，大半辦公室都是空的，有免費高級咖啡，會議室裡常有零食補充。員工薪水也很不錯，助理給四萬多，工程師當然更高，薪水高，勞健保費自然很高，十個人的小公司，一個月淨虧六十幾萬，雖然很離譜，不過，就這麼發生了。而且，錢就快燒完了，公司岌岌可危，快被一文錢壓倒了。

### 回歸基本面，用 **Income Statement** 和 **Cash flow** 來管理公司，用一半的成本完成同樣的工作

我進去後，千頭萬緒，但我抓定了一個簡單的方向，就是用 **Income Statement** 來 **Run** 公司，先節流，再開源，抓 **Cash flow**。首先我把公司搬到月租僅兩萬五的郊區，再來遇缺不補正職，只加工讀生和 **Contractor**，數個月後，**Burn rate** 從六十幾萬，降到三十萬出頭，這裡面包含把經理人的部分薪水轉成股票，連車馬費也不補助，員工數降成七個人。但是，產出卻幾乎沒有降低，而成本只剩一半。

同樣的產出，只用一半的成本就能做到，也就是說，如果這家公司從一開始就這麼幹，一年本來要花約一千萬，現在只要不到五百萬，兩年下來，可以省下來一仟萬，完成一樣的工作，達到和今天一模一樣的效益。省下來的錢，可以再用好久，或者根本不需要募這麼多資金來稀釋股權，創辦人可以擁有更多的公司所有權。

這麼簡單的事，這麼容易理解的管理方法，這麼多好處，用 [Cash Flow Statement](#) 模擬一下，就可以知道自己有多少錢可以花，要賺多少錢才夠，為什麼幾乎每個創業家都會犯同樣的錯誤？

## 人的管理慣性和惰性

不過，上面舉的企業重整的例子，從開始執行，還是經過數個月的延遲，才勉強到達三十幾萬的 **burn rate** 目標，其實，我認為還有空間再降，不過老員工包含創辦人都受不了了，我說沒賺錢就沒有年終獎金，結果還是發了，改變的過程拖了好幾個月，公司多燒掉了一、兩佰萬，為什麼呢？因為執行上是如何如何地困難，搬公司很麻煩的，員工也會流失，才省幾萬塊，各種阻力和理由都會出現，薪水變少沒有人會高興，因此瞻前顧後，又要和諧，事情不能盡全功。董事會也覺得再省也省不到那裡去了，才那麼一點點錢，省過頭變得沒意思，但又不願意再投入新資金，那是要如何呢？

這些都是不好的管理慣性造成的，經理人創辦人也都是人，人都不喜歡變化，害怕不確定性。如果又是 [easy hearted](#)，不能堅持到底，要自砍雙手是很難的。而對於剛開始的新創公司，對錢比較沒有感覺，如果又有一大筆初始資金在手運用，事情又千頭萬緒，誰會對例如房租這種小事花太多精神去管理，對不起，重覆一下，魔鬼就在細節裡，一開始用錢的態度不對，失敗就向著你招手（請參考[創業初期的執行力](#)）。

## 立於不敗，而且要痛，才會成

其實，他們並不了解，為什麼要如此極端地去省錢，不只是避免公司燒完錢後宣佈倒閉，最主要是因為兩個原因：

### 1) **Brun rate** 越低，越容易收支平衡。

每月所需賺的錢只要比支出多，就可以 **Break Even** 了，甚至會有盈餘，如果又可以是固定收入 **Repeat Orders**，公司就真正可以立於不敗，從量變就會產生質變，一個不容易打敗的公司，成功機率當然會高多了。但是別忘了，開公司的主要目的是要成長、要賺錢的，而省錢的目的，是為了讓賺出來的錢價值最大化，不要讓辛苦流血流汗流淚賺出來的錢，被每個月昂貴的非生產相關的 **Overheads** 抵銷掉了，這感覺就像是幫別人打工賺錢，那還不如不要創業，領人薪水比較實在。

### 2) 要有痛，才會有感。

投資人在投一家公司時，通常都會要求創辦人一起投，主要的用意是他們希望這些錢是會痛的錢，如果失敗了，創辦人會很麻煩，因此會想盡辦法的成功，投資人的風險也相對降低了。同樣的，經理人要感受到痛，甚至董事、股東也要感到即將喪失的痛苦，置之死地而後生，不留一手地把所有的東西都拿出來幫助公司，才能起死回生。員工也要能了解公司的困難，讓不能接受的人早點離開，而相信公司的願景，願意真正一起打拼的員工，感同身受，在逆境下看到希望，也看到經理人的具體作法，上下一條心，才會真正邁向成功。

就算你的公司還未入險境，相信我，早點這樣做，不要在現金剩不多時才做，痛苦指數會低很多。

### 最要省的是非關直接生產的 **Overhead** 成本

一般來說，新創公司花費最大的還是人事費，而且因為好的人才不好找，有時候薪水也會付得比一般行情高，才能從大公司眼前搶來好的人才。不過我還是要建議你，施行一個符合人性的管理制度。不要用單一的高底薪制度，要改用低底薪，加上彈性的績效工作獎勵獎金，如果員工接受，獎金也可以用股票來發放，公司的現金需求也會較低。如果是短期不固定的工作需求，盡量用外包、約聘人員來處理，另外我也鼓勵公司多用工讀生，一方面成本低，一方面教學相長，對彼此都好。

底薪低還有一個最重要的好處，就是勞健保也會低，台灣的整體保險費遠低於美國，但還是要 20%到 30%，除非是每月固定的獎金，不定額的鼓勵獎金是不用扣勞健保費的，你省員工也會省，員工權利完全沒有不一樣。還有一個 **Overheads** 是勞工退休金的部分，金額不高但少報會對員工權益有影響，請和會計師討論如何做到最好，保障雙方最大權利，也請和員工清楚說明。

另外在每月固定開銷中，房租、機房頻寬 IDC 費用，是一般新創公司必花的錢，IDC 雲端費用每一家費用相差很大，國內和國外收費也很不一樣，其實現在國際頻寬很好，Server 放在國外(例如 Amazon EC2)也不會有什麼差別，但是費用可能便宜了好多，還可以用信用卡付錢，服務等級(Service Level) 可能更好，值得推薦，有些公司用免費的 Google Apps 或其他 Internet 服務，雖然有限制，但省錢就是王道，也是不錯的。

至於房租，前面已經一直提到了，要省省省，只要夠安全和有基本的便利性，郊區的房租或比市區便宜多了，但是為什麼還是有人會花很多錢在這裡呢？其實，主要是面子問題，不過這個也不是只是虛榮心作祟，員工看到很爛的辦公室，可能就不來了，客戶看到很爛的公司門面，可能心裡就會有疑慮的。其實，這很好

解決，高科技新創公司很適合在學校育成中心租一個小辦公室，利用共用空間來展示門面，學校也安全，員工也會 OK 的。只可惜這些育成中心還是太囉唆了，要審核，還想要輔導 review，偶而還有長官視察，公關什麼的，有些還要什麼股權或回饋金的，不必要和無益於創業的工夫太多了，這點要忍耐。其實，矽谷有很多專為新創公司設計的共用辦公樓，一個公司小小的可能就幾個 Cubical 大，不貴，但門面不錯，共用空間會議室也有，但沒有會干涉你，就是房客和房東關係，這才是真正新創公司的需求，沒有太多表面的東西。另外現在還流行多由創投所主辦的 Google-like 創業育成幼兒園，大家在一窩裡創業，反正青菜蘿蔔各有所需，只要便宜，又可以不被干擾創業，何樂而不為呢？其他請參考[萬事起頭難](#)。

這些 overheads 一個一個看沒有多少錢，加在一起就是決定勝負的關鍵數字了。

### 注意壓倒公司的最後一根稻草

不過，如果公司真得走到錢燒光的這一步了，賺的錢又不夠，如果真得未來不看好，也許這裡要設一個停損點，留下一點下次翻本的機會。可是一般創辦人應該不會這麼快放棄的，只要有一絲希望，但是募資不及，甚至可能會去借錢暫度難關，現在公司不好借錢，但個人信貸極好借錢，一百兩百萬很容易都借得到，但是一但又用光，連利息都快繳不出來的時候，這時就會真正進入黑暗痛苦期了。

第一件會發生的事，就是付不出薪水，一旦欠薪，有些員工一定會跑的，可能還會告你，但是一定會有員工願意留下來，有些是實在外面混不好，在這裡雖然欠薪，但至少還有機會，這些員工無論如何也要忍痛請他們走，但有些是真心看到機會，不願意放棄，這些是你真正的好兄弟，薪水雖然先欠著，也可能可以用股票來換，將來一定要加倍還的。

但是薪水可以先欠著，勞健保和勞退可不能不繳，一則例如勞退，欠費遲交幾天罰金就要交一倍了，勞保欠費超過幾個月，行政強制執行處分就會寄到負責人的家裡了，揚言要關你，拍賣你的家產等等，基本上，這些公務員認為不付保費的公司都是奸商，會用盡各種方法恐嚇你，網站公佈你，公文寄發時列出所有欠費的公司給不相關人員看，欠費單信封上也是大大地印一個紅色的“欠費”章，反正恨不得把你欠費的事，向全天下的人說，不過你欠費理虧在前，也只好認了，盡量如果有錢進來趕快去繳。不過如果你認為我們的政府會保護新創事業，我只能說，兄弟，你該轉大人了。

房租，也是欠不得的東西，因為房東可以趕你走，就算是育成中心，基本上公務員是不會有同理心的，欠錢不交，早上向你問好，下午告訴你的員工說老板付不

出房租，員工不嚇跑才怪。當然，最可怕的是利息，如果不能按時繳納，銀行一定會兩天收傘，可能提早要你還款，取消信用額度等，最好搞不好黑道都會出來，這時，就是真正的最後一支稻草了。

看到這裡，如果你了解我想告訴你的事，就是誰都不希望走到這一步，所以要省省省，早早獲利，把公司做好，投資人的錢才會來，但如果真得不幸走到這一步，雖然還有機會，但該省的地方不省，就會被這些所謂的小錢，被你一輩子不會相識的公務員、辦事員、行員，逼到牆角，英雄大志，也會如雲煙。



## 9.7 創業公司管理 - 創業後，就不用加班了？談時間

### 管理

前一章我們講用一半的錢，做一樣的事情產出，有人看標題可能會誤以為我在說財務槓桿，其實我只是在說新創公司要省省省，這樣才比較會達到收支平衡，進而獲利。而省錢的主要目的還是為了要早日成功，脫離失敗的高風險，不過光省錢是不夠的，最主要的還是用最短的時間，做出一些有價值的產品，所以時間也要省省省。一個好的新創計畫，成功的三要素還是時間、金錢、和價值，金錢要省，時間更要省，越快做出有 Value 的產品越有贏面。

#### 時間加速三法 - 加大外包、提高工時效率、加班

例如一個工廠要增加產能，如果在人力機器不增加的狀況下，也就是金錢 **Capital** 投資不增加的條件下，其實只有幾種解決方法，就是加班、提高工時效率、加大外包。相對於你的公司而言，如果公司資源是固定的，不能用大公司擴大大力，人海戰術的方法來加速產出，以下這三種方法，就是你唯三的武器：

**1, 加大外包** - 就是找十個自己，分工做事。如果可以例如利用外包網，把一些一次性或是非核心性的工作外包出去，或是將會計法務等工作外包出去，其實是可以快速解決產能問題的。不過管理外包是一項大事，如果價錢好，品質可能會出包，除非是一項一項檢查，否則有些問題可能藏在裡面，不易發現。我想大部分的人都了解規格清楚是外包成功的主要因素，但也請試圖用我在建立一個“[符合人性的制度](#)”一章裡的例子說的，把錢留到最後才付，做不好不付，做得好甚至加碼付，也請白紙黑字在合約裡定義什麼叫做“做的好”，用人性來管理外包。

不過，通常你也不會把重要的東西外包出去，所以外包是可以用的，但核心能力無法外包，一般新創公司，為了省錢和省麻煩，也是很少用外包。總結我自己公司的外包經驗，十次有五六次最後的結果都是不滿意的。

**2, 提高工時效率** - 就是比別人工作有效率，別人十分鐘寫一行 code，你一分鐘寫十行。這是最好的加快生產速度的方法，對創辦本身而言，其實，你只要多 **Focus** 一點，不要去參加一些目前沒有幫助的 **Networking** 聚會，少去找創投哈啦，少玩 **FB**，現在寫 **Blog** 除非公司需要，對創業如果沒有幫助就不該花時間做，少

做**表面的事情**，花 **80%**的時間專注公司內部產品的基本功，你自己的工時效率自然就會提昇。但是，如果公司已經達到收支平衡，立於不敗，那多做這些 **Networking** 的事，就是這時候該做的事，因為此時創辦人 **CEO** 更要思考未來三五年的願景和目標，也須要做生意，多和人接觸是對的，工時效率在這裡看來是沒有太大意義的。

而團隊的工時效率提昇，最重要的還是人，技能和品德態度，一樣重要，人好不好，直接影響產出效率，關於人員管理，我們分章再說。

對於效率提升，我也會重覆推薦 **Stephen Covey** 著作的 **The 7 Habits of Highly Effective People** (高效能人士的七個習慣)，在第三個習慣 **Put the First thing First** (把第一件事來第一個做) 章節中，對時間管理(**Time Management**)有一個很好分類的方式，我在**決斷力**一章，也有用這個概念。

首先，先把事情用重要性和緊急性兩條軸做成四個象限，針對這四個不同象限，做不同時間比例分配：

	Urgent	Not Urgent
Important	花 <b>30%</b> 時間在重要而且緊急的事，例如客戶問題、急單、突發事件等。	花 <b>60%</b> 時間在重要但不緊急的事，例如執行計畫、訓練、市場研究和開發等。
Not Important	花 <b>10%</b> 在不重要但緊急的事，例如公司內部問題，開會，溝通協調等。	花 <b>0%</b> 在不重要又不緊急的事，例如上 <b>FB</b> ，請下班後再玩。

你可以把自己和每一個員工的工作列表，用這個圖來分類，請每一個員工自行填寫和追蹤，先把上週的工作列表和所花時間做一個統計，例如

員工 XXX	Urgent	Not Urgent
Important	客戶報怨處理 5hr 修 Bug 5hr	開發計畫執行 20hr 組員討論腦力激盪 5hr
Not Important	週會 1hr 部門會議 2hr	激勵課程 2hr

如果比例不對，你就可以請他們修改工作優先順序，你也可以調整工作的指派人員和比重，下週再 **review**，修改，一次一次下來，效率就會有顯著的提升。不過，

也請不要忘了 4W(What, Why, When, Who) 的管理方法，請見[執行力](#)一章，所有工作 tasks 一定要有時間目標和負責人，不然無法管理和追蹤成效。

對事情的優先順序有了依據，接下來再專注在能力和技能等級的提升，這兩個因素向上加成，效率自然會提升。不過也請留意我在[先學會 Close Loop](#)一章討論的將帥無能，累死三軍的例子，目標虛浮，執行方法不切實，東做一點，西做一點，那麼再高的團隊效率，也會被你玩完。

**3, 加班** - 就是工作時間比別人長，如果每天比別人多工作四個小時，就是 50% 的時間加速。

高科技公司畢竟不是工廠，要靠腦力取財，利用外包方式，除非是外圍的功能，如果核心的功能也外包，對公司會有風險，也會讓別人產生疑慮。工作效率的提升，表面上合理，實際上，你的競爭對手裡，那些不懂得工作優先順序，沒有效率的公司，應該不會把你打敗，自己就會先敗了。所以你要假設，那些你真正要打贏的高手，比你還聰明，工作比你還有效率，說真得，你唯一可以打敗他們的強項，就是，比他們更努力。

我在矽谷世界一流的科技公司做過程式設計師，我的同事都是常春藤名校畢業，或是印度的 IIT，中國的北大清華等全世界各地的頂尖好手，聚集一堂。一個新 Project，動輒上百個這種高手一起開發，是很常見的。公司的旗艦產品，有幾千個這種菁英工程師，同時在一起合作，說真得，這種經歷真得是很難得，但是這也說明了一個問題，你的新創公司，真得很難和這些公司競爭。

不過，這些美國的菁英的工程師，一般都有一個毛病，就是自持聰明，工作努力，但玩得也用力，一般都不加班，五點多就準時回家，晚上還要玩樂。所以要贏他們，上班時間一定贏不了，一定要比他們多工作時數，才會勝出。我在公司八年，升遷了八級，成為中階主管，以大留學生(就是大學以後才出國留學的人)而言，可能已經到頂了。這個不靠什麼，靠得是比別人晚下班，比別人更努力，別人五點走，我八點走，在台灣這可能沒什麼，在美國，我絕對是全棟樓最晚走的幾個人。我有一個小留學生親戚，每天早上四點去上班，晚上八九點回家，瘋狂的工作，他現在是微軟的前幾大的主管之一。我的朋友公司剛剛 IPO 上市，他連週末都在加班，年年如此，直到成功。

相信我，加班很重要，當你的對手比你酷，晚上都去參加 Party，都去玩，好像潮人創業家，要記著，他們玩的時候，就是你超越他們的時候。其實，有些人玩玩後，晚上默默的練功，如果你也鬆懈了，自然會輸給他們。對於那些真得不加班，耍帥又副業花招一大堆的創業家，如果不是富二代，真得，請不要把他們當

成對手，因為過幾年後，你就不會再聽到這些人的聲音了。有些人把那些矽谷自由的創業之風，想像成在十九世紀巴黎的 **Cafe de Flora**，那些文豪們晚上流連的交際應酬浪漫夜生活，沒有看到成功的人努力辛勞的一面，自然會失敗的。

### 時間管理，加班最實在

如果你要 **Beat the Clock**，外包和提升效率是不夠的，工作比長才實在。台灣雖然又是有一點過頭了，但是你看那些股價高的大廠，那一個不是靠瘋狂加班取勝，嘲笑這種做法的人，如果有機會進去還不是照做。當然，創業後就不用聽主管的話了，成敗看自己，時間完全由自己控制，不過，真得就從此脫離加班惡夢了嗎？

我在創業初期，每天都搞到深更半夜才回家，除了要贏，還因為有愛，工作到多晚都不累。你的團隊，也會被你的衝勁感染，一起加油打拚，那種感覺真的很棒。不過也別忘了，其實還有一半以上的員工還是沒有創業精神的，基本上是上班族，表面上受你的衝勁感召，實際上是不敢比老板早走，如果你早早下班了，這些員工也會在你後幾步下班的。我看過新創公司六點公司人就都走光了，這種公司我看要成功也是不容易的。

其實我這章真正的重點是，人的聰明才智差異有限，尤其是敢創業的人，一般程度也不會太差，創業不易，只有比別人多做一點，更努力，才有贏的機會，加班，認命吧。

## 9.8 創業公司管理 - 解決問題的方法，

### Divide and Conquer 個個擊破

我在前面幾章常常提到，也是我自己深切的體會，創業一場意志力的戰爭，靠得是堅強和忍耐，只要你想要贏，你所有做的事都會圍繞著它，所有問題，只要你想要解決，一定會過的，這是你自己的力量，要相信自己。所以解決問題的方法，意志力是最重要，不要也要有理性的方法，問題才會比較有效率的解決，本章我就來介紹一種方法，也許你可以參考看看。

#### Divide and Conquer (分治法)

Divide and conquer 方法論最常被應用的，是今日的電腦科學演算法，聽起來似乎很深奧，其實道理非常簡單，我們先來看一下 Wiki 的定義，分治法是建基於多項分支遞歸的一種很重要的演算法範式。字面上的解釋是「分而治之」，就是把一個複雜的問題分成兩個或更多的相同或相似的子問題，直到最後子問題可以簡單的直接求解，原問題的解即子問題的解的合併。基本上，就是把大問題切成一個一個小問題，再個個擊破解決之。

#### 每一個人都不一樣

在更深入這個方法論前，我也想把一個觀念和你們溝過，我常說，好事會和壞事一起來，你可以把壞事和好事分開看，也可以把它們看成是同一件事，好事中有壞事，壞事中也有好事，我們也可以把”人、事、時、地、物”都套用到這個想法中，所以好人中有壞人，壞人中也有好人，好東西裡有不好的地方，壞東西裡也有好的成份。如果換成你自己，早上的你想的，和下午想的也不一樣，有時候你很激進，有時候又很保守，上個月說的話，這個月又不一樣了，文章前後不一致。

好像我常常說學者官員公務員無能，但並不代表所有的學者官員都是這樣，其中也有優秀的人才，我就有好幾個好朋友在這裡；我常常罵黑道，同樣的，雖然比例比較低，但黑道裡也有好人；創投裡也有真正 Solid 的創業導師，不是每一個人都是唯利是圖(雖然比例一樣很低)之輩，所以我罵歸罵，罵的是那些騙子，但我做創投的好朋友也還真不少，同樣的，爛的創業家也是不少的。每一個人，都是不一樣的，不是嗎？

#### 問題不能一整個看，牽拖是 Loser 的行為

有人常說什麼什麼生病了，某某沒救了，好像只有他是清醒的，能看到問題，所有問題都是國家當政者例如總統，或是公司當政者例如總經理，無能造成的錯，在我眼中，這種人就是標準的傻逼，沒用的 **Loser**。不管你多討厭鬼島、魔都，住在裡面的人，有好多是你的好朋友和親人，都是鬼嗎？有人離職後很恨前公司，順便把以前所有的同事一起恨了，其實只有幾個人是你要恨的，其它的人不只無關，有些還是挺你的，一整個討厭他們，不覺得很蠢又不公平嗎？同樣的道理，如果你是總經理，有些員工搗蛋，你就討厭他們一整個部門；或是有些廠商很不好，不過明明是你的對口很爛，你就認為對方整個公司都爛；不喜歡什麼牌子的東西，就討厭所有用這個牌子的人。這些事，不是都很蠢嗎？一竿子不能打翻一船人，所以問題也不能一整個看，不是嗎？

### 問題永遠有變與不變的部分

所謂管理，就是對所有的資源包含組織人力，在變與不變之中，尋找最佳化的過程，以期達到平衡和正向循環的兩種狀態。這種變和不變的狀態，也是一直在變化的，因為有變的部分，所以，解決問題的方法也會不一樣。不過，就像在方程式裡，如果有超過兩個以上的變數，圖型畫起來就會千變萬化，忽上忽下的，因為兩個變數數值不一定，結果幾乎很難控制；不過如果方程式裡只剩下一個變數，這個時候，不管變數是多少，結果圖型就會呈現不是向上，就是向下的趨勢，不會忽上忽下的。從管理上來看，任何問題如果超過一個以上變數，幾乎可以說是瞎猜，是無法管理和真正解決問題的。

### 一個問題必需只能有單一變數，才能管理

所以解決問題的第一步，就是先把不變的部份盡量先找出來，再來處理變的地方。例如房屋漏水，或汽車漏油，你可以先把一定不會漏的地方先排除，再把可能會漏的地方，記上標記，到真正會漏的時候，例如下大雨，再逐一檢查，待雨停後加以修復。但是如果有一個房子，又有漏水問題，又有白蟻問題，就算找到漏水的地方，修好了，也許白蟻一蛀，又壞了，所以絕不能有兩個變數同時來解決，一定要先修一個，把一個變數去除，剩下一個變數，問題才能真正解決。

又例如公司產銷問題，客戶銷售需求量不固定，但是產能規畫如果也跟著需求走，也不固定，就是兩個變數，問題一定不能解決。需求低，產線就鬆，需求高，產線就跳腳，永遠沒完沒了。所以要真正解決產銷問題，要嗎就固定產能規劃目標，要不然就固定接單數，一邊一定要先定下來，剩下一個變數才能管理問題。當然以上產銷的例子，通常產能是比較能固定的，客戶端變數較多，因此讓產能計畫變成不變的因素，是比較常見的做法。

又像我這個部落格，也有嚴重產能的問題，我字寫得很慢，時間又不多，想要寫的有關創業管理的經驗分享題目，排到明年也寫不完，可是現在我又是創業管理 **ING** 進行式，新的想法會一直進來，這樣子搞，一輩子也寫不完。所以我就先把出書或其它什麼的目的先去除掉，純粹把這件事當成腦部運動，變成只有一個變數，就是好好寫每一篇的內容，沒有時間金錢壓力也沒有其它特定目的，我才能繼續寫下去。

如果不能真正去除變數，那我們可能就要考慮限制條件，訂下假設條件 **Assumptions**，至少假設其他變數是不變的條件下，才有可能解決問題，在考慮財務預測的分析裡，專家一定會先從假設 **conditions** 看起，因為如果假設條件不合理，例如業績一年要成長十倍，這個財務計畫就會變得毫無意義，也無法解決問題。

不過，不能去除變數，也許也還意謂著問題可能還太大，要切小了才好處理。

### 切割問題 **Divide**

當一個問題無法簡化到單一變數時，或是就算只有單一變數，問題也有點太大，例如白蟻問題不是只在你家，整個社區可能都有，這時你就要開始做 **Divide and Conquer** 中的 **Divide** 切割問題了。你可能要把社區裡有白蟻問題的房子找出來，加以隔離，再把問題很嚴重的和普通嚴重的房子分類出來，用不同的方法來殺蟲，一個房子一個房子的解決，當所有的房子都沒有白蟻了，整個社區的白蟻問題也解決了。

切割問題除了以問題的大小來切，也可以以問題的種類來切，例如客戶因為產品品質的問題，而產生極度的不滿，要求價格要重新談判。當然源頭的品質問題要解，但是品質和價錢是兩個不同種類，考慮的面向也不一樣的問題，如果綁在一起談，就會談判籌碼盡失，所以一定要切割問題，把品質問題先解決，價格問題用時間拖延也行。

又如產銷問題，是供需問題，最終是要一起解的，不過其實到底還是人的問題，當你面臨生產開發主管質疑業務 **Sales** 無法有效管理客戶訂單，導致產線產能不穩定時，你一定要把 **Sales** 的問題先排除，把一邊先定住，然後反而去問生產開發主管，就算訂單不固定，開發計畫，產能安排是事前規劃好的，為何還會不穩定。反之，如果是業務質疑開發生產不及，導致他業績達成率不好，那你反而就要質疑業務，產能是事先排好的，開發本來就有 **Delay** 風險，既然都是已知固定的變因，為什麼銷售計畫會不考慮進去，導致業績不好。雖然產銷問題是一體兩

面，但是要一刀切下，生產問題歸生產，銷售問題歸銷售，分開解才解得開，不然你怪我，我怪你，問題會一直循環而不得解。

切割問題也會切割造成問題的人，人多不好處理，人少了，問題也會單純化。

### 一馬歸一馬

曾經有一個朋友問我，他不確定要不要付合夥人薪水，因為合夥人是股東，將來公司賺錢是可以分錢的。我就說，不來上班的股東當然沒有薪水，但是包含你自己，全職上班就是公司員工，員工就要付薪水，和他的股東身份沒有關係，頂多因為有未來性，薪水領少一點，或是如果他願意，薪水可以掛在帳上，增加公司現金流量，提高存活率，不過薪水和分紅是兩件事情，不可以混在一起談。

在新創公司還小時，你的客戶可能剛開始想買你的產品，如果覺得產品很不錯，後來可能又會想投資你，如果後來又覺得你的產品很有市場機會，大有可為，可能又會想併購你。不過你想想看，面對客戶，投資人，或是收購方，都是需要不同的策略和應對，你如何能面對同一組人馬，同時做這三件不同事的 **Pitch**。當然要一馬歸一馬，是客戶，就好好賣產品；是投資人，就好好賣願景和市場機會；是收購方，賣公司價值及如何一加一大於二。這三件事不一樣，一定要切開，選定一種對自己最佳的目標和策略，只剩下一種變數，全力去做，才能完成工作。相信我，我親身經歷過這種事，採用了這個方法，最後的結果當然是最好的。

### Conquer 征服，解決問題

前面已經清楚說明 **Divide and Conquer** 的方法是把大問題，切割成小問題，這些小問題最好只含一種變數，而且能夠一馬歸一馬，接下來，就是把問題一個一個解決掉的。不過，有些問題還是不容易解，有些是先天上的限制，有可能是技術上的限制，也有可能是行為上的限制。

例如在關連式資料庫中(RDBMS)，二個 **tables** 中間，多對多關係是不被允許的，也無法支持。但是就以訂單(Sales Order)和工單(Work Order) 二個 **table** 的關係來看，一個訂單可能分成多張工單來生產，而一張工單，也可以同時生產滿足多筆訂單，如此就是一個多對多的關係，那這麼辦呢？如果我們被技術限制住了，也許就 **Stuck** 了，不過如果你把這二個多對多的 **table** 一刀切斷，中間加入一個新的中介 **tables**，多對多關係變成一對多加上一個多對一，問題馬上解決，雖然無法解決科技限制，但是頭腦轉一下，**Divide** 一下，問題就 **conquer** 了。

聽不懂？換一個例子，客戶永遠希望公司的多個高手 **RD** 只服務他們一個客戶，



而 RD，因為成本的問題，一定是同時服務好幾個客戶，這就是又一個多對多的關係，這是很難解決的問題。於是我們把客戶和 RD 的直接關係切掉，加上一個 PM 的角色，把多對多，切成兩個一對多的關係，一個或多個 PM 管一個客戶，但是 RD 卻可以同時幫多個客戶服務，一樣，問題就 conquer 了。

問題雖然切小了比較好解，但解決問題還是要用智慧，不要被眼前的事情迷惑，頭腦也不要被限制，要 **thinking out of the box**，請參考決斷力三章，尤其是[虛實篇](#)，也許對你下判斷會有所幫助。

### 最怕問題重覆出現

問題解決後最怕的就是重覆錯誤一再發生，問題解決後，也請記得要紀錄進公司知識庫(Knowledge Base)，讓團隊充分學習和理解，溝通和教育，也許要修改 SOP 等等的方法來避免問題的再次發生，這也是你對 [Close Loop](#) 的能力和考驗。當然，未來你會更了解，這件事也是必然，要真正受過苦得來的體驗，也許才會記得住，不過別擔心，不要忘了，解決問題最主要的力量，還是來自於你的意志力。

### 防守也可以轉進攻

我們在這裡運用 **Divide and Conquer** 的方法，主要是防守型的解決問題，其實看字面意思，有分化再征服敵人的意義存在，在面對競爭，進攻，這個方法也極為好用，歷史上中國的春秋戰國時期，或是歐洲大陸上幾千年的征戰，**Divide and Conquer** 這個方法，無時無刻地在被那些大軍事家運用著，有機會，我們再聊這個話題。

## 9.9 創業公司管理 - 學會分享

### 創業的目的

創業的目的到底是什麼？是改變命運，追求財富自主，還是為了吐一口氣。尤其是當苦盡甘來，嘗盡飲水冷暖，夜深人靜時，你是否已有答案。一般來說，目的和你[創業的動機](#)息息相關，當然每一個人也都應該還有自己的理由，不過我希望，除了上述目的外，分享你的成就，回饋給社會，照顧弱勢，保護我們的地球，也能在你功成名就後，成為創業的目的之一。

不過，分享是實的東西，主要包含金錢和資源，這些是實力。純粹有心，但有心無力，還是不能有實效，其實和空口說白話還是一樣的。想要回饋社會，幫助別人，沒有實力，還是空談。

那麼這樣說起來，想要分享成就，似乎要等到創業成功之後，才有資格做吧？那倒也不是的，你的公司要成功，在過程中也要懂得分享，和員工分享，和夥伴分享，和客戶分享，讓能夠幫助公司成功的人，都能有所得，有所利，大家的利益都是讓公司成功，公司自然比較容易成功。你才可能有實力，來幫助你想要幫助的人和事。

有付出，又會分享，才能有所得。

### 和員工分享

對新創公司團隊而言，最大的分享，就是一起完成夢想的成就感(**sense of achievement**)，和未來公司成功後財富上的獲得。新創公司員工不同於一般公司員工，除了正常薪水和獎金外，熱血和熱情也是一項重要的激勵要素。創辦人如果能真心誠意對待員工就像夥伴一樣，分享經營上的想法，也許是困難，開誠佈公，一起討論做法，甚至一起做決策，讓員工參與，學習，成長。成就感是一種感覺，親身參與而獲得成就，對年輕人來說，也許比金錢還重要。

而財富上的獲得，主要是靠股票分享，股票在變成現金之前，它的價格不是真的，但是價值卻是重要的，就是二個字 - '希望(**Hope**)'。

### 股票分紅獎勵制度

設計一個[符合人性](#)的員工股票獎勵制度，就是‘有功才給，沒功就沒有’的制度，給努力的人希望，分享給應得的人，這是新創公司吸引好員工的工具。雖然大部分的新創公司股票目前沒有交易價值，但是未來增值的倍數成長，給人十足的想像空間，也給大家奮鬥的目標，不只是創辦人，一般員工在新創公司成功之後，也能有足夠的財務回報。

這些工具和方法包含了：

- 1) 直接發放股票。這個股票的來源主要是從未被創辦人分完的技術股而來，數量有限，初期你也不要印太多股票，造成股本變大，每股價值反而降低的問題。也要注意股票一般發出去是收不回來的，如果未來員工離職，也是會把股票一併帶走的。
- 2) 股票購買權 **Options**，或是 **Warrents**。也就是員工可以在一段時間後，例如一年二年後，再用數年分批執行，用這個權利來低價購買公司股票。**Option** 和 **Warrent** 很不一樣，主要在稅務和法令上的差異，但效果上卻是大致相同。例如設定 **Option** 的買價要以當時公司的行情價(**Fair Market Value, FMV**)為價格，例如十元，**Warrent** 就可以隨便訂，例如 **0.0001** 元。不過你也可以自訂 **FMV** 是 **0.0001** 元，總之精神是一樣的。
- 3) 增資時的員工認股權。當公司業績和機會都不錯，投資人準備投資時，你可以同樣製作一些新的技術股來發放績優員工，不過到了後期，因為不想讓股本變太大，可能增資時並不會多印技術股，此時，也許這也代表著公司成功有望，你可以在發行新股時保留一些給員工購買，分享給員工。

你的公司成功後，千萬不要忘記員工的辛勞，如果員工不是股東，不管是被收購或是上市，就算員工是最大功勞主力，也是分不到錢的，這點一定要注意。

## 和客户分享

當然如果你的公司成功，把利益和客户分享是好的想法，不過具體上，除非這個客户是你的策略性合作夥伴，並且有投資你，否則很難從利益上分享，除非有抬面下的交易，不過這是見不得光的，也不算分享。

與客户要完成交易，坐上[談判](#)桌基本上是必經之路，以談判技巧而言，小公司需要更多的戰術來完成交易，我在談判一章提過，談判七招，收集情報，拉出縱深，找出競標者，態度誠懇，了解態勢，虛實應對，立於不敗，這七步心法口訣，應該會對你有所幫助。不過，有些人卻會不經意的用了第八招，那就是，說謊。

其實，在商務上，為了達成目標，說謊變成常態，明明產能只有五千，卻和客户

說有一萬；明明業績只有五百萬，卻宣稱一千萬；明明你就不想或不能和他做生意，卻還要冠冕堂皇地編一大堆理由，拐彎抹角的說‘不’。好累吧？其實客戶和你勾心鬥角，互相猜疑，也是很累的，何必呢？OK 則合作，不行就下次再說，不是比較簡單嗎？

### **Tell the truth well**

GE 的 Jack Welch 說，對客戶說實話很難，但一定要說實話。台積電的張忠謀說，**Tell the truth (停頓一下) WELL**，就是要說實話，但要說得好，不要不想清楚，笨拙的直接說出來，也可以不說，但不要說謊。

這些智慧之語告訴我們，為了達成目標而說謊，只會有一時的效果，就算客戶這次買單了，但是一個謊會要再另一個謊來圓，一個接一個的，遲早會不小心露餡，客戶也會識破，也就再見不連絡了。

我以一過來人的身份和你說，把不好的實情好好地 and 客戶說明，客戶可能會失望，有些也許會很生氣離開，不過除非你毫無價值，多半客戶不見得會離你而去，其實，如果你承認不足，錯誤，或失敗，但不隱藏，努力去彌補不足，從錯誤中成長，客戶會更喜歡和你一起合作。因為別忘了，大家都是騙來騙去作生意，很煩的，找到一個不會騙你的廠商，像挖到寶一樣，一定會好好珍惜這個關係的。

和客戶分享，是你的誠實，正派做生意，用祖先的方法踏實的做事，客戶看得到，他們也會押寶未來的你，公司的利益，自然和客戶連結起來。

### **和夥伴分享**

Jack Welch 又說，**The biggest cowards are managers who don't let people know where they stand.** 就是說，明明部屬或夥伴做事不如預期，但是因為種種原因，經理人沒有把真實的狀況，說給他們聽，導致最後不可收拾的後果，這是經理人無能和懦弱的表現。

和夥伴分享，是你的真心，無論是好話或是壞話，只要是真心話，就算是吵架了，也是正向的，把問題攤開，大家一起來解決，問題才能解決。話憋在心裡，卻不說出來，是膽小的行為，創業需要勇氣，這樣的人創業是不會成功的。

雖說如此，這件事說來容易但做起來難，好話容易說，但不好的話，例如能力不足，要對朋友說，對合夥人說，很多人因為顧及友誼和面子，還要維持和諧，都是隱忍不發，我就曾經如此，等到問題不可控制後，才來處理，結局當然是很不

好的。合夥人是朋友，只有真誠和直接，彼此說出來真正的感覺，才是對待好朋友，或是找到真正好朋友的方法。

除了公司內部人事管理之外，公司外部的狀況也是有好有壞，有時和員工溝通時，尤其是財務相關的事情，的確要保留一些。但是和合夥人夥伴之間，應該沒有秘密，好事也要講，壞事更要講，攤在陽光下，好事一起分享，壞事一些承擔，不要一個人作決定，尤其不要和 A 講得話和 B 講得話不一樣，製造不必要的麻煩，請把那些從外面學來的政治鬥爭方法丟到新創公司外，現在和春秋戰國裡人人算計的戰爭年代不一樣。

當然，這個前提是合夥人的互信基礎不可動搖，彼此能力經驗相當，最重要的是人品要正直，(見[合夥的陷阱一](#)，[合夥的陷阱二](#))。如果你用真心誠意對待你的夥伴，但並未獲得相對的對待和改變，尤其別忘了這世界是有壞人的，好朋友講到錢也會翻臉，那麼該斷則斷，不要猶豫，不要回頭看，斬斷手腳也可以再出發，沒有成功的人一輩子是沒人恨的。

夥伴(合夥人和投資人)，通常一定是大股東，大家一起的利益就是把公司做成功，成功後一起分享財富。在此之前，請你分享真心，對待你的夥伴。

## 學會分享

可能你會有類似的經驗，上帝常常會開一個玩笑，你越想要一個東西，它越不會來；你越不要，它搶著來找你。你越害怕失去，它就註定不是你的；你分享的越多，反而收穫會越多。

學會分享，分享成果，分享財富，分享實情，分享你的真心。把能幫助公司成功的人，員工，客戶，夥伴，他們一致的利益，和公司的命運掛鉤，一起幫助公司邁向成功。你才能有實力，分享你的成就，給需要的人。

## 9.10 業務執行力 1 - Sales 銷售人員管理 123

### 產品導向 vs. 銷售導向

我看過，也經歷過少許大小公司的進程案例，新創公司都是以產品研發及服務的產品導向(Product-Oriented)型公司，這個時期公司會專心於一個，或是一組的產品開發，主要也是基於創辦人根據他本身的經驗和對某個商業機會的獨特見解，產生出來的需求，而完成的產品。運氣好的話，創辦人感受的需求也是很多人共同的需求，產品大賣，創業成功，這也是新創公司迷人的地方。但是新創公司開始撞牆，也是因為這個原因，畢竟創辦人只是幾個人，如何再收集，解決更多的客戶需求，才是下一步成長的動能。所以，公司從產品導向，進步到需求導向(Demand-Driven)，要靠轉型成為一個以 Sales 為導向型的公司(Sales-Oriented Company)，透過銷售行為，充份去開發，了解，並解決客戶的問題和需求，產生出明星產品及服務，是新創公司升級到成熟公司的路徑。

### 公司要能賺錢，才有存在的必要

我們辛苦設計出來的商業模式，都是要獲利的，如果產品服務抓對時機，切中需求，躺著收錢是最棒的結果。當然不是不可能，不過這種機率真得不高。前面講新創公司要先能夠活下去，才能談其它的。如果一切事情都照著計畫發生，你的公司一定是一飛沖天，網路行銷計畫什麼的，沒有什麼活的下來或活不下來的問題，不過事與永遠願違，像電扶梯一樣直直上去的成長，只有極小數的 Super Star 公司才會看到，大部份的公司都是跌跌撞撞的，進二步退三步的狀況，一直成長到損益兩平，立於不敗，才能喘息談成長。

一個設計是 B2C 的新創公司，最後靠 B2B 活下來，再回到 B2C 來 Grow 到原本的目標，大有人在，而且恐怕是大多數公司的常態了。要活下來，有時真得要靠 B2B，不過接案賺的錢不一定固定，有時候有一單沒一單的，除非你本來就是設計 B2B 的公司，如果是 B2C 設計的公司，還是不要忘了 B2C 的想像空間，不然就變成苟活，也不好。但是如果你把這個過程當成是為你的 Business Model 尋找付錢的動機及對象，說不定可以找到 B2B2C 的商業模式，另外一方面也是在向投資人展示公司的獲利能力。

### 賺錢，要靠 Sales 來完成

好的 B2B 案子不會從天上自己掉下來，B2B 需要有業務 sales，或稱行銷專員、銷售、業務代表，現在 PM 有時也兼做 Sales，來完成商業銷售行為。工程師一定要有一定的 Sales 特質，才能成為創業家，你要用你的熱情打動客戶或投資人，要靠清楚的頭腦和說故事的能力，才能讓客戶掏錢出來。不過就像寫程式，也是要一點一點累積經驗才能精通，好的 Sales 能力也是一樣要經驗才會越來越好，工程師創業家在業務力這個能力上，一般都是相對不足的。不過這個事情並不難解，如同我在組織管理團隊章節說明，幫公司找一個資深的業務副總(Sales VP) 就可以解決這個問題，另外還是請你用本書前面的創業適合性檢查表來看他是否適合新創公司。

### 業務 Sales 要有經驗的人來做

不過因為創業資源有限，創業家未必願意花這個錢，請一個好的業務老手來幫你，於是就想說不如自己來兼做 Sales，最多請一個便宜的業務助理來幫忙。這個想法其實也是沒錯的，新創公司的產品及商業模式，也許還需要不停的修正，所以說是說銷售，其實比較像是商務開發(Business Development)，的確開始是由總經理自己做較好。產品包含定價策略如果還未定義清楚，對不適合創業的大公司老鳥業務，或是不管適不適合創業的菜鳥業務、或是什麼業助的，都是慢性自殺，雙方都不會有好結果的。只有適合創業的業務老鳥可以幫你，切記。(請你去看一部電影叫” 矽谷海盜 The Pirate of Silicon Valley”，看 Steve Jobs 如何挑 Sales，就知道他認為 IBM 的 Sales 有多不適合創業：)

不過如果產品清楚了，B2B 商業模式也穩定了，總經理還自己下來做 sales，那就是自我設限了。我見過一些老總，可能連基本的 Sales Follow-ups 都不會，因為太忙了，客戶 Email 也沒回，電話也不接，不懂 RFP, RFI 的不同，不知道什麼是 KBR，Influence map，不了解銷售心理，這樣怎麼做一個好 Sales 呢？這樣公司成長就要等一下，等到挫敗幾次或想通了，才會了解這個道理，時間浪費很可惜，不過這可能也是一個過程。

### Sales 管理

只要是 Sales，他們都應該愛錢，為錢打拼，聞到機會就會流口水，是嗜血一族，不愛錢的人不適合做 Sales。因此訂定業績目標 Quota，有 Sales incentives 獎勵方法，做得到就賞(高佣金 Commission)，做不到就處罰(低底薪)，是符合人性的做法。如果有超過一人以上的 Sales 團隊，注意銷售範圍(Sales Territory) 要訂好，不要有重複地盤，否則無法管理。Sales Commission 的計算方式要盡量簡單，業績的一成到二成為佣金也不過份。收到訂單可以給一小筆激勵獎金，但是佣金發放一定要以”收到錢”為準。小公司一般都有收不到錢的痛苦，又不好惹怒客戶，

尤其大客戶，開的票給你拖幾個月不付現的十分常見，所以 Sales 也要把”收的到錢”這件事情來做管理。

另外還有注意規則要包含雙方退場機制，事前要白紙黑字訂清楚，因為關乎於錢，處理不好可能導致大麻煩，不得偷懶。另外，對接私單，押貨，作假業績這些花招，要立重罰，發現問題立刻處理。尤其是小公司請來的 sales，就算是老鳥，表面上好好的，其實表裡不一，敗絮其中的真的很多，請留意。

## Sales 的種類

看我的文章的人可能會習慣我把事情盡量簡單化的方式，所以在我眼裡，Sales 只有兩種，一種是會賣車的 Sales；一種是不會賣車的 Sales。會賣車又賣的好的 Sales，賣什麼都像賣車一樣頂呱呱，賣水果，賣房子，賣保險，賣企業軟體，都可以變成 Top Sales，他們賣得好不是只靠產品，更多的是靠人際關係，靈活口才，和銷售技巧來完成銷售，說實話，這些活潑外向的 Top Sales，有天生的優勢和條件，不是人人都適合的，大部分的工程師創業家可能也不是這種天生的 Sales。但是，不會賣車的 Sales 也不是比較差的 Sales，基本上他們是更會動腦的 Sales，對產品功能瞭若指掌，了解複雜的客戶需求，並能提出解決方案，贏得訂單。理論上，任何一個大案子，都應該要這二種 Sales 協力，會賣車 Sales 掌第一線，負責人際關係的處理，是前線打仗的部隊；不會賣車的 Sales 掌第二線，負責產品說明和解決方案設計，是司令部幕僚。要贏，這兩個角色缺一不可。

要贏得案子，沒有把人的關係打好，利益搞清楚，是不會成的，但是如果產品不符規格，或不了解客戶的需求，根本沒得談，所以人和產品，一樣重要。當然，如果公司只有一個 Sales 的缺，那這時你可能更需要的是不會賣車的第二線 Sales，第一線 Sales 就找 Part-time 的朋友，沒有底薪，高抽成也行，來幫你推展業務。公司的產品，必須是能滿足客戶的需求的，不管是請一個老鳥 Sales VP，或是自己下海做 Sales，都必須是能將客戶需求釐清，提出解決方案的人。這類 Sales，我前面說的是”不會賣車的 Sales”，”第二線 Sales”，我再給他一個封號，叫做”策略型 Sales”，下一章我會針對如何成為好的策略型 Sales，分章講解攻略。



## 9.11 業務執行力 2 - 策略型銷售攻略 (Strategic Selling)

### 成為一個好的策略型業務銷售人員

我希望你或是你的 Sales VP，在讀完本章後，能夠有效的架構起針對某客戶的銷售計畫(Sale Plan)，增加贏率(Win Rate)，擴大機會(Opportunity)，縮短銷售時程(Sales Cycle)，成為一個好的策略型業務(Strategic Sales)。本章主要會藉由下列幾個面向來幫助你了解策略型銷售的實踐方法：

- 1) 了解客戶
- 2) 了解公司和個人的動機(Driver)
- 3) 面對競爭
- 4) 對的資訊給對的人
- 5) 符合客戶策略需求的解決方案

### Sales 有三個層次

Sales 可以從三個層次，來介紹你的產品：1) 從產品功能面來介紹，2) 從產品帶給客戶的價值，可以帶來商業上的利益來介紹，3) 從客戶的立場，配合著我們的產品，做策略性的建議。這三種方法，Sales 要用功的程度很不一樣，需要 Sales 的智慧和經驗也很不一樣。如果做得好，會後的結果對 1) 的方式，就是主管會指派下屬做研究可行性，客戶會認為你是產品的專家；對 2) 的方式，客戶會歡迎你下次再來談更深入的，認為你是好的 Sales；對 3) 的方式，如果客戶認為你說的有道理，會主動邀約，再深入討論，更好的是視你為可信任的 Advisor。當然，本章攻略，就是希望你能使用這第三個層次，來完成這個案子。

### Sales 的習慣和通病

有經驗的 Sales 就會了解，接觸到一個案子後，要進入一個檢查合格“Qualify”的過程，就是隨著越來越了解這個客戶，就會越來越知道這是不是一個真正的案子，或是我們自己夠不夠格接這個案子。在這個過程當中，Sales 常常會犯了一些通病：

- 1) 簡報和 Demo 展示被當成主要的銷售活動
- 2) 客戶商業上的問題未被充份了解

- 3) 太多”我們” 可以如何如何，但太少” 客戶” 可以如何如何
- 4) 缺乏與客戶高層連繫
- 5) 缺乏團隊一起討論策略和計畫

於是簡報，修改，再簡報，就進入了一個循環，沒有辦法讓客戶對我們做有利的動作，浪費公司寶貴的資源，提高成本和風險，Sales 好不好，分別就在這些地方了。

### 確認這個案子，合格(Qualify)的過程

當 Sales 接觸到了一個案子，首先先要自己三個問題：

- 1) 為什麼客戶要行動
- 2) 為什麼是現在
- 3) 為什麼是我們公司

確認(Confirm Opportunity)是 Qualify 這個案子，同時也是要 Qualify 我們自己的能力，包含我們是否了解客戶的關鍵商業需求(Key Business Requirement, KBR)，客戶裡的人和權力的關係，是否有外在影響。我們是否真正了解客戶的客戶、供應商、和它的競爭對手的關係。客戶進行這類案子的成功失敗經驗，推動這個案子是否符合產業趨勢也有關係。另外也要注意，好的 Sales 會從不同的來源來確認這些資訊，不會只聽某一個人的說詞。

### 找出具有影響力的人

B2B 的客戶對象是 B，就是 Business，是企業、公司。”公司” 是不會做決定的，公司裡的”人”才會做決定，所以找出客戶的決策圈，是 Sales 的要務之一。這個過程叫做影響力調查(Map Influence)，目的是要找出這個案子在客戶端的的決策者，以及包含客戶公司內部和外部，對這個決策有影響力的人，互相間利益和政治上的關係。這個結果產出很像客戶公司的組織圖，加上外部有影響力的人和其它公司的關係圖。雖然很複雜，但只要把和這個案子的相關人畫出來就好了，不過最好要加上一些註解，包含此人對這個案子的影響力高低，對我們公司的喜好度，或是熟不熟等資訊。這個資訊的正確性考驗著 Sales 對客戶及人性的了解程度，最好經由公司內部多人討論來驗證資料。

### 找出關鍵商業需求(KBR, Key Business Requirement)

我們常說產品要滿足客戶的需求，可以客戶是公司，公司有很多需求，上層和下層想的不一樣，要的也不一樣，需求也不一樣。所謂的 KBR，指的是這個案子決策者所關心的需求，其他人的需求不是不重要，而是不如 KBR 重要。另外，公

司也和一般人一樣，沒有痛(Pain) 是不會行動的，Pain 好像芒刺在背，如果刺很痛，就會很快行動。剛剛講的”可以要”，就會變成”必須要”，決定就快了。Pain 造成了需求，沒有 Pain 就沒有需求，要注意。

Pain 也分兩種，一種是戰術上的 Pain，一種是戰略上的 Pain。戰術上的痛叫 Tactical Pain (TP)，好像系統功能不佳，網頁太慢，沒有智慧形手機介面等等；戰略上的痛叫做 Consequential Pain(CP)，好像成本太高，公司需要轉型等等，是前面有提到過的財務、策略、政治相關的 Pain。

### 組合出你的解決方法 (Solution)

找出了 KBR，TP，和 CP 後，你就要開始畫圖了，這是一個階層式的網狀圖，圖的最高層是 Goal，就是這個案子的目標，一個案子也可能有多個目標。第二層是 KBR，有需求才有案子，每一個 KBR 都會連結和影響上層的 Goal。第三層是 CP，就是戰略上比較大的痛，連結到上層的 KBR，有痛才有需求。最底層是戰術面的痛(TP)，是功能面的問題，也就是你的產品功能可以幫助客戶的地方，同樣每一個 TP 也會連結到上層的 CP，有些 TP，也可以直接連到 KBR。這張圖叫 Discovery Map，是一個大工程，可能需要一段時間的探索，才會慢慢完善它。可是為什麼要花這麼大的工夫把這些東西找出來呢？因為畫完這張圖，你對這個案子的了解度，就可以讓你組合出一個最佳的解決方案了。另外，如果你把客戶這二個字，換成 VC，這個方法也會適用在募資上。

一個好的解決方案，奠基在對客戶的充分了解上，了解如何讓你的客戶更成功，賺更多的錢，了解客戶的商業 Driver，流程和商務活動，了解它面臨的競爭問題，和潛在的商業機會。然後再將你的產品放到能幫助到客戶解決問題的位置上，讓客戶更能得到這些商機，這個 Solution，就必定是一個好的提案計畫書 Proposal 了。另外別忘了，現在是打群架的年代，如果客戶的問題不是你一家公司的方案可以解決的，千萬要和你的朋友，生意夥伴，甚至有小競爭的廠商一起合作來完成這個解決方案，贏面才會大。在合作提案時，要注意你要有一些無可取代的價值，如果沒有，那就一定要和信的過換帖的朋友合作，不然為了搶案，各種無恥的手段都會出籠。

### 把價值(Value)和結果(Result)相連結

所以，把客戶的 Discovery Map 裡的 Pain 和 KBR，用你解決方案裡的各項產品和方法，把問題變成沒有問題，把 Pain 移除，把需求變成強項，把價值呈現出來，而所有的價值，都要有 Proof，能夠驗證，也要有 Results，有結果的成效，可以感受，可以量化更好，例如增加客戶多少多少的盈收。

一個解決方案，如果沒有充份了解客戶的 CP 和 TP，結果就是”Who Cares?”，你不了解客戶，客戶也不會理你。只管上層 KBR 和 CP，沒有底層 TP 和你的產品功能的改進和驗證，結果就是”We don't believe you”，口說無憑，華而不實。沒有了解 CP，提出解決之道，提供價值，結果就是”So What?”，就算你解決了我的功能性問題，可是沒有解決我的戰略大問題，有什麼用。但是如果沒有根據 KBR，提出具體的實行成效報告，客戶不能感受到價值，沒有 Proof，結果就是”謝謝下次再連絡，拜拜”。了解嗎？這些元素，缺一不可，沒有任何一項都不能拿下這個案子。

## 競爭者分析

不管是新創還是大公司，產品自稱沒有競爭對手的，不是無知，就是根本沒市場。你要強調自己的強項，無時無刻提醒客戶你的產品的獨特性價值

(Differentiation)，也要了解自己的弱項，不讓對手太佔上風。在實務上，好的 Sales 還會事先去教育和自己熟的客戶公司內部人員，說我們強的才是重點，對手弱的部分要好好拷問一番，這種就藏炸彈式的競爭洗腦式方法，是 Sales 高手常用的招，你不會用，遇到高手就沒輒了。

## 養成自問自答的習慣

最後，請你隨時隨地，想一想下列的問題，也許這些答案湊一湊，就是你達標的方法了。

- 1) 為什麼客戶需要做任何事或改變，他們遇上商業上的挑戰了嗎？
- 2) 為什麼這些問題須要被解決，不解決，最壞會怎樣？
- 3) 是誰告訴我們這個客戶的問題的？他是對的人嗎？還需不需要和別人談？
- 4) 我的產品真的能解決客戶問題嗎？
- 5) 誰說過我的產品有符合客戶的需求？可靠嗎？
- 6) 我的競爭者是誰？我選擇的切入(Penetration)策略是什麼？
- 7) 如果客戶不向我買產品的原因？
- 8) 你預期客戶會有什麼阻力，你要如何克服它們？
- 9) 你有客戶的組織圖了嗎？你了解他們嗎？要不要找一個比較熟的搭檔一起打？
- 10) Why Now? Why Me?

恭喜你，Sales 功力又進了一級了，也預祝你成為一個好的策略型 Sales。不過師傅功夫通常只教三成，另外七成，就要靠自己努力的練功和實用了，祝好運。

## 9.12 業務執行力 3 – 銷售力

### 賣和尚梳子的案例

近年來流行一個銷售的實務學，網路上很容易找到這個“賣和尚梳子”故事，和這個故事的所有變型。它敘述一個公司，派了三個 Sales 分別到不同的廟裡去賣梳子給沒有頭髮的和尚，第一個 Sales 辛苦到廟裡叫賣，因為和尚沒有頭髮，沒有需求，賣不掉，最後終於一個和尚看他可憐，買了一把，搔搔頭皮癢還行。第二個 Sales 好多了，賣了十把，他觀察很多香客因外面風大，進到廟裡拜佛前，頭髮散亂，於是說服和尚買一些“愛心梳”，讓香客在禮佛前可以梳梳頭髮，整理一下儀容。第三個 Sales 就厲害了，賣了一千把，他說服廟裡的方丈，把梳子包在禮盒裡，叫做“積善梳”，香客進廟拜佛後，送一把積善梳留做紀念，香客覺得不好意思，必然會捐一些香油錢回敬廟方，香火鼎盛，皆大歡喜，所以大賣。

第一個 Sales 是傳統地把梳子當成一般貨品來賣給客戶；第二個 Sales 發現需求來自客戶的客戶，將產品來加值銷售；第三個 Sales 找到幫客戶賺錢的方法，客戶因為這個產品而能賺錢，他的產品自然能大賣。基本上這是一個很不錯的虛擬銷售案例，是一個製造需求的故事，同一個產品，同樣的目標客戶，但從不同的角度切入，也就是不同的切入策略(Penetration Strategy)，會有十分不同的結果，就是銷售力的好壞之分了。

### 賣客戶的需求

好的 Sales 賣“需求”給客戶，而不是賣產品。在賣和尚梳子的例子裡，我們看到，你可以把你辛苦產出，自認符合客戶需求的產品：

- 1) 放在市場上，讓喜歡又符合需求的客戶主動來買
- 2) 或是包裝成可以解決客戶問題，提高附加價值，或可以解決客戶的客戶問題的產品
- 3) 可以幫助客戶賺錢的產品

第一個方式是把產品賣給客戶；第二個方式是賣需求給客戶；而第三個方式是幫客戶製造需求。這三個方式，好壞高下立判。

### “必須要”和“可以要”

**Sales** 賣東西，除了要賣出去以外，賣東西出去所花的時間也很重要，如果需求是強烈的，客戶認為這是他必須要買的東西，購買行為就會很快發生，如果不是必須的，是可以有也可以沒有的東西，動作就會比較慢。新創公司今天要做出消費者”必須買”的東西，機會也不是沒有，不過非常難，而且可能都是大資本紅海市場，要打入消費者必須買的衛生紙市場，是要花大錢的。新創公司一般都是目標 **Niche** 利基市場，讓特定消費者感受到價值，但也未必一定必需品，客戶不一定會立刻行動。讓客戶提早買單，增加購買動機，也有下列方法：

- 1) 產品比市價低很多，讓客戶覺得不買可惜。
- 2) 東西賣完就沒有了，而且還有別人在搶。
- 3) 客戶曾經擁有的東西，現在沒有了，想把它買回來。

想想看，身邊有那些例子是上面這三種而讓你衝動買單，也許就是答案，第一、二種應用，比較常見，好好想一想身邊有那些範例，可以來學習應用。但是第三種，想像空間最大了，好像青春，故鄉味，請深深思索一下，務必讓自己也能抓到那些感覺。

### 客戶是需要長期耕耘

傳統大公司裡的 **Sales**，主要的工作的是 **Pre sales**，負責銷售完成前的所有活動，一但產品賣出，**Pre Sales** 的工作就結束了，然後會由負責客戶服務的 **Post Sales** 接手。顧客通常又會面臨一批不同的面孔，想罵人也不知罵誰了。這種銷售方式在今天仍然是 **B2B** 的主流方法，但很明顯的是已經不符潮流了。你看賣車子和賣保險的 **Sales**，你一天當他們的顧客，不管賣了多少久，他們都會一直持續服務你，如果客戶滿意度高，下一單你還會找他們。對成功的 **Sales** 而言，根本沒有 **Pre Sales** 和 **Post Sales** 的差別，**產品售出後，才是客戶關係的起點**，良好的客戶關係 **Customer Relationships** 才是真正的收入保證，也是你贏大公司的武器。

### 正確的銷售態度

顧客是公司最重要的資產，客戶不僅都是對的，而且還是你的國王，你要對他百依百順，博取客戶的信賴(**Trust**)，才有可能做成生意。自己不想要的東西，你很難說服別人買單，你一定要發自內心相信自己的產品，才能讓別人相信你。好的 **Sales** 一定要能從客戶的角度看事情，從客戶的需求來看問題，讓客戶感受到價值，有強烈的同理心(**Empathy**)，同時也要有對成功的渴望，**Ego driven** 的自我推進力個性。小公司做 **Sales**，挫折感會比較大，案子會比較慢拿下來，意志力必須比大公司的 **Sales** 更強才行。

西方人說，別爬上樹去釣魚，就是說不要在沒有錢的地方打轉，交朋友應該一視同仁，但做生意要和有錢人做生意，和沒錢的人做生意，雙方都不會有好下場。但是雖說案子是客戶上層的決策者決定買單，但底下的員工也要被說服，因此銷售要底層出發，再 **Call High** 雙軌進行才好。如果你曾在大公司服務過，要了解是一但加入新創公司，大公司光環不在，你會感受到落差很大，就算朋友還熟，公司對公司也不一要了，要改變自己的心情和態度才好。另外散見本書的各項有關 **Sales** 的注意事項，例如做生意要講究門當戶對，彼此認真，在初期的執行力章節中有描述；態度誠懇，但實來實對、虛來虛對，在談判章節會有解釋，我在這裡就不重覆了。

### 製造出第一個參考案例 **reference case**

**B2B** 銷售最重要的第一步，就是想盡辦法做出來一個成功案例，沒有任何客戶願意做白老鼠的，而且口說無憑，要拿出證據來。你自己的公司，或好朋友的公司，也可以是第一個成功案例，把它包裝起來，包含簡介，**Demo**，效益，做成銷售工具(**Sales Kits**)，也可以做成 **Video**，在你的網站上大肆宣傳一番，然後再慢慢的找一兩家真正的成功案例。如果你不知如何製作 **Sales Kits**，別家公司網站上的成功案例宣傳就是你的範例和方向。

### 通路

**B2B** 的銷售一般會有分直接銷售(**Direct Sales**)，就是由公司內部業代直接聯絡客戶，進行銷售動作；另一種是間接銷售(**Indirect Sales**)，就是產品由經銷商去賣，這時你就要有一套經銷商的定價策略，必須要比市價低才行。這二種方法互相並不衝突，經銷商或通路銷售對新創公司而言，是比較省力的方法，但和大公司比，價格要更優惠才行。不過無論如何經銷商對新創公司一般較不忠誠，合約中要明訂處罰和出場機制。直接銷售也是在忠實通路未建成之前，唯一可靠的通路。

### 通路比產品本身還重要

別傻了，”符合需求的產品做出來，客戶就會來買” 這句話只存在完美世界上。你要有 **Sales** 幫你建通路，鋪貨，管理經銷商，就算是網路虛擬通路，你也要花大量精力去建立一個屬於自己的通路，產品不管是已經上市還是還沒上市，可以一直被改來改去，但是**通路，是拿不走的東西**。

### 定價策略(**Pricing Strategy**)

對 **B2B** 而言，定價策略非常重要，要想清楚訂好，不過因為不用考慮太多行銷和促銷的活動，因此比 **B2C** 容易多了，不過你還是要有一個產品價格表，有產品名稱，描述，單價，數量，小計，加數量折扣，做為參考用。前面有提到，產品定價一般有三種方法：1) 價格根據成本，加上目標毛利 **Margin** 而來；2) 根據市場上同類產品的價格，參考其他公司的訂價策略，訂出自己產品的合理售價；3) 根據產品潛力，客戶有獲利期待，可以反映在價格上。在這裡也可以參考使用。

另外，對軟體服務產品，或者其他毛利高的產品而言，甚至是廣告 **Inventory** 位置，因為成本低，訂價可以較高，但可以有一個可以折扣較深的折扣表(**Discount Schedule**)，給 **Sales** 較靈活的空間和客戶談生意。

### 報價 (Quotation, 簡稱 Quote)

不過，以上這些定價原則雖然合理，也可以靈活應用各種變型為你的訂價策略，實務上，第二種 **Benchmark** 型的定價是較能讓客戶接受的方式，但是如果你的產品和市場上同類產品還是有所差距，或是它們的價格未必透明，實際售價比你想像低，這個第二種方式就不會有用，除非你真得賣得很便宜。然而，現實生活中，其實定價最常被使用的方法是根據客戶預算倒推回來，比較像湊答案的方式，來製作你的產品報價單，報價如果和客戶的預算差距太大，不管是太低或太高，常常都是”再見不連絡”的下場，因此報價前心中一定要有客戶預算的概念，無論如何一定要用盡方法知道這個信息，冒然報價通常導致失敗收場。

這個”湊答案”三個字，每個人從小玩到大的寫功課必要技能，創業轉大人後，才知道這才是做生意的真義，**Opps**，離題了 :)

最後別忘要加上客製服務費、教育訓練費等人力成本，**B2B** 一般還可以每年收取定期維護費等等。**B2B** 最後的售價、服務滿意合約 **Service Level Agreement (SLA)**、條款，都會以合約的方式簽訂，我還是建議所有合約都要先給律師看過才好。

### 付款

**NRE** 是 **Non Recurring Engineering (Fee)**，是一次性工程款的意思。當你做生意被呼嚨幾次後，就會了解 **NRE** 的重要性。最好的 **B2B** 報價策略是，初期先收一點錢，就叫做 **NRE Fee**，這筆錢是用來客製產品或服務的錢，不要多，五萬十萬也好，但一定要收，收到了才知道客戶有誠意真的要買、或和你合作。而且也有可能，**NRE** 是你唯一收的到的錢。



收完 **NRE** 後，然後再用分期付款的方式讓客戶支付售價加上服務費，客戶比較能接受。最好是現金支付，就是 **Payment Terms** 是 **Cash**，不過 **Payment Terms** 是三個月以上支票付款，也不是沒看過，所以之前說 **Sales** 要把”收的到錢”來管理，就因為這裡。不過無論如何請你將客戶的最後一筆支付款直接 **Write-off** 掉，在台灣，保證你最後一筆款收不到錢，因為客戶永遠都有理由不驗收，對簿公堂不如寫一封存証信函後，請會計師把這筆錢列呆帳，擦擦淚水，繼續和這個客戶做下一筆生意。

如果客戶要用拆帳的模式，來付費用，也可以談，但客戶實收金額要能定義清楚，而且財務報表要可靠，拆帳才有意義。根據實務經驗，拆帳比例必須是五五，六四，或七三分，太多和太少最後合作都不會善終。

### 其他 **B2B** 銷售相關基本常識

既然要做 **B2B**，就要了解業界的遊戲規則，一個案子從立案或稱立項，到發包，會有一定程序，雖然你未必能夠獨自得到案子，尤其是大案子的大包，可是二包，三包，總有可能有你的份，因此具備一些基本知識是必要的。

**RFI** 是 **Request for Information**，當客戶對你的產品有興趣，他們可能會要你提供一些他們想知道的產品功能，一般 **RFI** 都是用問答方式，沒有固定格式，不過你還是要將每一題當成申論題回答，盡量把你的產品介紹的很吸引人，圖片和靜態展示截圖會加分。**RFI** 很常見，即使是新創公司也很有機會收到。

**REP** 是 **Request for Proposal**，當客戶了解了你的產品後，也許是 **RFI** 過關後，客戶會把他們的需求具體寫出來，要求你根據這些需求列表，做出你的提案報告。如果你收到 **RFP**，或是你的大包收到 **RFP**，這個案子一定是大案子，要注意的事情用幾十頁也說不完，不過因為新創公司自行回答 **RFP** 的機會不大，一般會和有經驗的團隊一起合作，因此你有機會邊做邊學習。把我之前介紹 **SBIR** 和業界科專的寫作方法拿來這裡運用也很實用。

**RFQ** 是 **Request for Quotation**，就是客戶要求報價的文件，收到這個，表示客戶要你報價，恭喜你。不過還是要提醒你，知道客戶的預算後，再倒推回來報價，才是上道的做法。

要注意的是，雖然 **B2B** 銷售有這麼多文件和程序，但這真正銷售力還是展現在談判桌，人與人的交流上，價值和需求是核心問題。銷售心理也和募資心理非常相似，差別只是銷售標的物是產品而不是公司股份，和本書一直強調處理供需問題的藝術，絕對可以前後呼應，融會貫通的，加油。

## 9.15 創業公司管理 - 經理人的五項要素

我在“[你的生意到底是什麼？](#)”一章中，提到孫子兵法說的兵者五事，“道、天、地、將、法”，做為檢視你的創業 idea 是否會成功的五個檢查 check list。同樣的方法，我也要借用另一個大兵法家，吳起的吳子兵法，“論將”所用的

### 理、備、果、戒、約

做為創業過程中，創辦經理人對於自己要求的五項要素 check list。

*凡人論將，常觀於勇。勇之於將，乃數分之一爾。夫勇者必輕合，輕合而不知利，未可也。故將之所慎者五：一曰理，二曰備，三曰果，四曰戒，五曰約。理者，治眾如治寡；備者，出門如見敵；果者，臨敵不懷生；戒者，雖克如始戰；約者，法令省而不煩。受命而不辭，敵破而後言返，將之禮也。故出師之日，有死之榮，無生之辱。*

### 理

理是管理的理字，創業過程裡，你無時無刻不在管理，管理你的員工，合夥人，客戶，投資人，董事會，股東；管理你的產品，市場，專案；管理你的時間，通路，資源，和資金。

所以所謂的管理，是在特定的環境下，特定的資源條件下，在變與不變的對應中，對“人”、“事”、“時”、“地”、“物”的計劃、組織、領導和控制，以便達成既定的組織目標，進而達到平衡的循環狀態之過程。

大公司是成功的小公司變成的，大公司和小公司的差別，只是規模大小的不同，問題的種類和複雜度，大公司會發生的問題，小公司一樣會發生，所以這裡說治眾如治寡。也有意涵是要能管理好一個小的新創公司，將來才能管理一個大的公司。

管理也可以是由“料，機，人，法，環”五項可能變因，來確保事情的順利進行。“料”是原物料，“機”是生產的機器，“人”是參與生產的人，“法”是做事的方法，“環”是生產一切相關的環境因素。雖然字面上看起來比較應用在生產製造業，其實不管是軟體開發，網路服務業等公司，也可以把上面這五項對應到公司營運上，

道理是相通的，在管理上用這五項條件來檢視執行力和成效，你也可以把每一次遇到的問題，用這五項變因來分類整理，找出你公司裡最大的問題所在。

## 備

備是準備的備，凡事有準備，我一直講新創公司經理人要 **think of the best**, 但 **prepare for the worst**。也就是吳起說的，出門如見敵。我們也常聽到人說，機會是留給準備好的人。隨時要有應變的準備，例如被好朋友背叛，客戶毀約，被騙上當，惡性競爭，司法迫害，天然災害等等，你都要有一套 **SOP**，加強存活的能力。

在不變的部分裡，我在[創業前的五項準備要點](#)裡說，”**團隊，市場，產品，商業計畫，資金募集**”這五項要點，就是要你完成必要的準備，才能面對創業艱難的挑戰。在創業後，因為有變的部分，你也要時時刻刻修改和管理這五項準備，隨時準備面臨最壞的狀況。

## 果

果是果敢的果，果者，臨敵不懷生，就是說果敢的人，在戰場上不愛惜自己的生命，喻指英勇殺敵，奮不顧身。這也是我對你說的，[The power of will](#)，如果你真心想要一件事情成，是你的 [true love](#)，你就會想盡各種方法，用盡所有力氣，讓它成功。這也要靠[堅強的心志](#)和[意志力](#)，這是勇氣，也是[動機](#)。

果也是果斷的果，果斷者，是我在[Decisiveness 決斷力](#)一章中所說明的體現，所以說”用兵之害，猶豫最大，三軍之災，生於狐疑”，議而不決，瞻前顧後，拖延寶貴的時間，問題無法解決，敵人不能打敗，部屬不能進展，公司不會成功。

創業是一個 **0** 和 **1** 的遊戲，不是成功，就是失敗，沒有中間區域的。就算有好的開始，面對困難，輕易地彎曲你的背脊，不能堅持，必敗。

## 戒

戒是戒慎恐懼的戒，所以說雖克如始戰，雖然打贏了數戰，也要拿出當時打第一場仗的精神和企圖心，面對接下來的每一場挑戰。不要因志得意滿而輕敵，創業的熱情和精神，更不可以熄滅。

戒也是警戒的戒，居安思危，時時懷疑，不要輕易信任別人，這些也是我在[警覺力\(Alertness\)](#)一章強調的，也是 **Andrew Grove** 說的”**Only the Paranoid survive**”。

不要只想著好的一面，想要成，就要多了解和思考[負面的力量](#)，知道[好與壞](#)的關係，也要想辦法比人家早知道，多一些反應時間。

## 約

約是簡約的約，有簡單加上節約的意思，所以法令省而不煩，講得就是簡單，能簡單就不要複雜；能少就不要多；能用一張投影片說完，就不要長篇大論；能用數字就不要用形容詞說明；能用一個 KPI 管理，就不要用一大堆指標來 measure；能用一句廣告詞說明特色，絕對比一群名模更有說服力。

我們說簡單才會有力，複雜會讓力量分散。Steve Jobs 帶領的 Apple 時代，就是把簡單 Simple 這個概念，做到極致。

所謂節約，就是別人要吃大餐才能活，你只要一塊大餅就可以了，自然可以撐比較久，勝算也比較大。別人要花一仟萬來做一個創業公司，你只要五百萬就可以做到一樣的效果，成功率就是別人的兩倍，請見[本章](#)說明。另外千萬別忘了，現金流是公司的命根子，[管理現金流](#)，勤儉持家，創業自然較易成功。

## 成功之路

我希望藉由吳起的論將五項要點，回顧也索引我在這一年來寫的各项創業管理要點，做一個小小的總結。我也要用 Bryce Courtenay 說的，“Winning is a state of mind that embraces everything you do.” (要贏是一個態度，你做的每一件事都是為了這個)，共勉之。

## 10. 創業時期的管理 - 出狀況時如何處理

## 10.1 辦公室戀情變調了，怎麼辦？

### 自由誰不愛

我回台創業前在矽谷美國公司做了很久的事，矽谷位在舊金山灣區，舊金山是美國自由派的大本營，我的同事裡，有俄國大叔，義大利帥哥，印度錫克教頭上包著布的人，捲捲髮的猶太人，南美國家的辣姐辣妹，華人屁孩，各色各樣的人都有，愛情觀都不一樣，有超級開放，也有極端保守的。其中，大約十個裡有一個 **Gay**，有些看得出來，男生花枝招展的程度不輸女生，有些看不出來，各國各色人種都有。一般的同事男女朋友交往，雖然不是很多，但絕對不會有人干涉。基本上，只要你不妨礙別人，沒人會管你的。所以我一直都認為，男男女女的私事，包含同性戀，是每個人的自由，誰管誰。我甚至還不經意地碰合了我的一個 **Stanford** 畢業的台灣女生部下，和我另一個中國大陸的天才少年班畢業的帥哥部下交往，雖然最後沒善了，不過，**Again**，這是他們自己的事，和工作無關。

我回到台灣工作後，第一次簽不可以有三等親以內的人在同一部門的人事規定，也不鼓勵辦公室戀情，代表夫妻很難在同一間公司工作，當下我有一點在落後國家工作的感覺，不過簽歸簽，同事私下交往然後結婚的也是有聽說，但是不多。只是我心想，公司沒事管別人私事幹什麼。

創業後，一開始我也保留著這種自由的傳統，公司完全不干涉任何人的戀愛自由，就算是同性戀我也覺得 **ok**。有一次我真得面試一個工程師，我覺得還可以，打電話作 **reference** 時，他以前的主管跟我說他是 **Gay**，我說 **ok** 啊，我不介意。結果他的前主管竟然說，你不 **care** 但其他人都 **care**，別人會覺得不舒服，而且因為他會‘勾引’其他工程師，造成不小的麻煩。我並沒有追問是什麼樣的麻煩，不過當下的我並不以為然，還是給了 **offer**，只是最後這個人並沒有加入我們公司。

### 變調後才知道問題大條

不過後來慢慢的，我開始了解到什麼是這個主管口裡的麻煩事，因為我們公司也碰到了。不過這次不是同性戀，而是一般的男女戀情，只不過是單行道，男生單戀女生，這個女生不是工程師，是設計部門的，老實說，長得很漂亮，有點像一個電視上的明星，也已經有一個要好男朋友了。可是，這個男生工程師，看到她後，好像遇見真命天女，一整個情不自禁，剛開始只是默默的親近她，找機會聊天，後來會在她桌上放一朵花，也會主動爭取和設計部門合作的專案。

其實當時剛開始我不並知情，是有一次我的秘書告訴我有這件事，老實說，我很忙，所以我並未留意，也沒有處理，直到她的主管再來告訴我這件事，我才開始注意這件事，不過當我開始要了解事情的時候，事情已經發展到公司的其它女性同仁一起同仇敵愾，一致抵制這個男工程師。其實這男生後來是有點過份了，女生明明拒絕，還是苦苦糾纏，有幾個女同事聯合起來要我處份這個男工程師，不過，當時我並未做任何處理，理由是第一，這是別人私事，我又不是他爸；第二，這個工程師在工作上表現優異，是程式高手，也有帶領一些小工程師做他們的導師。

### 處置不當，私事變成經營風險

我未做處理的結果，是女生們後來覺得我不公平，後來竟然發展成公司男生女生的戰爭，我也花了時間做協調，不過，協調不成功，最後的結局是除了當事人女生離職外，公司所有非主管的女生，包含我的秘書，都在三個月內陸續離職，佔公司人力約 **20%**，工作受到影響。男生工程師雖然保住，但我相信這也是女生們最不爽我處理這件事的地方，我想，如果發生的是男追男，那我可能要損失更多的人力。總之，一個私事，因為我的處理不當，變成公司的一次經營風險。

當然如果不是如上述的單向戀例子，而是男女你情我願，在雙方快樂交往時，一切也許看起來更好，可能還因為心情快樂，工作效率會更好，但是現代男女負擔大，想法也多，感情若不能持久，一但吵架生變分手，辦公室氣氛會立刻變很怪，大部分的狀況則是兩員大將都會離職，或一員大將離職、另一員大將重傷，同時會傷到兩個人，而且一兩年內，根據我的經驗，重傷的最終也一定會走人的。

### 私事影響公事，你就要把它當成公事來處理

後來，我又碰到或聽到了更多的案例，有創辦人合夥人利用權職之便，強迫女部下，搞到公司雞飛狗跳，最後還合夥破裂；有女經理人色誘男主管，兩個人後來在一起，形成小集團，公私不分，工作分配純由喜惡判定；有辦公室三角關係，造成公司氣氛緊張，或情緒波動造成工作表現不穩，也影響到其他員工情緒；我服務過的一家公司，一個毫無能力的三腳貓小主管，憑著卓越的審美觀和揣摩公司高層的心意，靠著 **hire** 一個一個的正妹員工，平步青雲，在最短的時間升到了高層，很爛吧，對不起，這是一間股票上市公司，好的員工都被逼走了，現在股價在淨值以下。

所以，以經營風險來看，辦公室戀情，雖然是員工的私事，但是變調或被刻意利用之後，輕則 **99%** 機率損失雙方當事人員工，重則影響公司營運，私事影響公事，

甚至可能會影響到你努力流血流汗的創業成果，你就要把它當成公事處理。此時，什麼自由的矽谷創業之風，把這些丟到一邊去，畢竟創業不是辦 Party，要成功很難的，這些無端的風險變數必須控制。

### 一，明文規定禁止辦公室戀情

很多台灣的公司，有明文規定不可以發展辦公室戀情，否則一方必須離開公司。有這條規定明令禁止，雖然不見得每個人都會遵守，不過至少可以有嚇阻作用，雖然不可能完全禁止，但是員工在公開戀情上，一定會三思，所以至少不會明目張膽的進行。還有，不管是創辦人還是經理人，自己一定要先遵守，創業家熱血沸騰，有時也會熱情如火，創業是要成功的，不是為了來把妹的。

不過，這種作法有可能違反勞基法，甚至有違憲可能，實際如果上法院公司可能會敗訴的。不過通常小公司可以用賭一賭的心理，員工一般不會試圖把事情搞大，你要禁止這個行為的目的也會達成。這個方法很土，很笨，可是很直接，對台灣大部分的員工都會是有效的。

然而，有一個可能違法的員工守則，畢竟不是常久之計，這件事情的真正解決方法，是由兩個以下的員工守則，共同來完成的。

### 二，強化職場性騷擾 (Sexual harassment) 教育及罰則

雙方你情我願，才可以稱為戀情（愛情還談不上的），單方面不管是男追女、女追男、同事間、主管追部下、下屬追主管，只要是在公司裡，非自願性的收到語言上或肢體上的男女性別騷擾，引起不悅感，不管有沒有動作，只要受害者不願意，或引發抗拒反應，都可廣義的稱為職場性騷擾。不一定一定要有性暗示或是性動作才叫性騷擾，這點一定要注意。在美國公司裡，性騷擾和種族歧視，是兩個最大的 No-No，公司都非常嚴格規定所有員工切實遵守，就算是矽谷自由派公司如 Apple，Google，這種事情都是採零容忍原則。

所以翻開美國公司員工守則，絕對找不到禁止辦公室戀情這條，但嚴禁辦公室性騷擾，一定是重點項目之一。也因為這條，其實美國公司辦公室戀情很少的，主要還是一般同事間對男女之事都不太敢越雷池一步，深怕一方愛慕，但另一方卻視為性騷擾，而因此丟了工作，還可能吃上官司，名譽掃地。

不過，在東方社會，尤其是女生，常常被欺負了也不敢講，或是以為性騷擾是要有動作才算，才會類似像我之前舉的例子的情形，女生明明不要，男生還一直騷擾，如果當時我的公司有這一條規定，我又有宣導和執行，在問題一開始我就可



以有所依據的處理，也許問題不至惡化到後來的結果。

### 三，增加公司商業道德(**Business Ethics**)的規範與罰則

一般公司裡講得商業道德主要指的員工除了要遵守員工守則外，在公司的行為也要符合一般的道德標準，例如不可用公司的資源，來做自己的事情，好像 Sales 接自己的私單；不要和非公司相關的朋友，洩露公司機密；不要在背後中傷自己的公司等等。其中，公歸公，私歸私，是商業道德的一個大項。

在變調的辦公室戀情裡，有很多是主管亂用他(她)的權力，來達到交男女朋友的目的；也有下屬為求利益，故意誘惑上司來達成目的；也有的是有男女朋友關係後，形成小圈圈，變成利益團體，掌握資源造成不公平。其實，不管男女戀情的部分，這些行為都是因為公私不分，公器私用，嚴重影響公司商業道德的行為，一定要處份。

但是，如何叫做違反公司 **Business Ethics** 的規定呢？當然最好是條列式的列表在員工守則裡，並明定罰則。不過凡事必有疏漏，好險 **Ethics** 這個字和‘道德’一樣，是一個複雜的詞，社會一般認定的道德標準，你也可以從嚴拿到公司比照解釋，是一種彈性，可以用做不明狀況的處理依據，不過慎用之。

### 公司不是民主的

所以自由也不會完整。公司是股東的，你要對股東負責，對公司有風險的事，你必須處理，而且越早越好。包含，如果你的公司到現在連員工守則都沒有，請立刻寫一份，**google** 一下，不難寫的，並請立刻公布執行。請無論如何要加上上面三條，或是你要自由派一點，後面兩條也行。但請千萬千萬不要輕忽了這個本來是小小的私事，但可以和原子彈一樣具毀滅性影響力的的事情。能成功處理這類公司較軟的事件，也是你管理能力向上提升的一項重要指標。

## 10.2 股票要不要買回來呢？

這個問題也是創業家的必考題，只要是創業過的人應該都會遇到過這個狀況題。題目的由來主要是因為：

- 1) 創業團隊、合作夥伴、或員工吵翻了，離開公司，要求你把股票贖回。
- 2) 創業團隊、合作夥伴、或員工沒有吵翻，不過缺錢，希望賣一點股票變現，但是沒別人要買。
- 3) 創業團隊、合作夥伴、或員工沒有吵翻，不過因為不看好未來，希望賣一點股票變現，但是沒別人要買。
- 4) 股東要脅你，不買他的股票回來就把它賣給你的敵人。
- 5) 股東要脅你，不買他的股票回來就把它賣給黑道。

如果公司股票即使未上市價格也很好，一路攀升，像 **Facebook** 上市前，那也沒這個問題的，一定會有人接手。不過我沒有好運有這種經歷，一般人也不容易有，在股票下跌，公司前景不明，大勢不妙的狀況下，遇到的機會就高了。基本上這上述五種狀況我都碰到過，而且也有第六種、第七種、第八種更多的狀況，總之明明股票還不可以交易，對方就希望你把他的股票用原價買回去，也可能有更惡劣的人，要求你用更高的價錢買回去。不管什麼狀況，要用多少錢買，**這個問題只有一個答案，就是 No。**

這個答案對沒經歷過創業的人來說，似乎只是一個單純的答案。但對有經驗的創業家來說，肯定心中五味雜陳：

- **把股票買回來的人**，用公司寶貴的資源，讓不想一起再拼的人提早下車，聽起來很不合理。好，用自己的錢買回總可以吧？就算你口袋夠深，可以買回這些股票，但想想買回這些股票，對公司目前經營一點好處都沒有，唯一好處是你的人情壓力會解除，值得嗎？在公司不好的時候，誰都想出場，有沒有想過還支持你的人、還在拼的人、包含你自己，公平嗎？如果你也兼任董事長，試問你對得起其他的股東嗎？為什麼不把所有剩下來的錢發還給股東，公司結束經營比較公平。
- **沒把股票買回來的人**，雖然對得起大多數的股東，但是人情壓力會一直存在，心中永遠有一點慚愧。對吵翻的朋友，不把他的股票買回，意思是歹戲拖棚，股東會(或是董事會)上，還是要面對這些人。如果股東真得把股票賣給黑道，

你就等著信封裡收子彈，這是形容語，不可能會發生的，沒人笨到會留下證據，但是如果不配合，往後股東會就難開了，你出門走路也會有一點心虛虛的，開車常常看著後照鏡。

怎樣辦? 似乎買不買回都有利弊得失，不如就看情況，**Case by Case** 處理吧? 不，不可以，這種事情只有 **0** 與 **1**，一但開了頭，現在如果買回了一仟股，下一次五百股你也一定會買回，接下來的你的好朋友要賣回你十萬股，買不買? 所以還是一個字，**No**。

也許你會想，一般創業公司不是會規定股票取得後數年內(兩年至五年內都有可能)，股票不得交易，這個問題不是不存在了嗎?不過這個論述有幾個盲點；

- 1) 自己股東間交換股權算不算交易呢?
- 2) 為了錢人都可以變動物了，誰管這種無聊的規定，股條也可以交易啊。
- 3) 然後呢?五年後就沒事了嗎?

我在這裡很幸運，第一我們公司資金不足，不可能用公司的錢來買回這些股票；第二，我在要用我自己的錢去買回一個背叛者的股份前，和一個創業過的老手，也是我的創業導師(**Mentor**)，請益後，決定不買；第三，這些人自己貪，要求數倍於他的原始買價贖回，我有疑慮。最後當然沒買，不過為此，導致數年內，這些人有放話要賣股票給我最不希望在公司看到的壞人也有，背後作事破壞公司也不曾少過。當然也有是真得缺錢而生活艱難的同事兼股東，讓我心中非常愧疚。不論如何，這些人名就像陰魂一樣，永遠不停的在眼前打轉，這感覺就像每個月被規定還要和當年吵架已經分手數年的女朋友或男朋友一起吃飯，就算對方不理你，你也要赴約，一起去討論如何解決共同擁有的財產問題，而且還無法解決，噩夢重複發生。

可是當時這個痛苦的決定，現在看來確是我在創業中，做過最對的決定之一。如果當年創業初期我用我自己的錢買回了這些股票，讓自己免於這些人情壓力，不用面對討厭之人，自己也可以有較多公司控制權，不會像最後股東會通過併購案還過的驚心動魄。但是，如果我的子彈沒有留到最後才用，在公司不順缺現金，大多股東都看衰觀望不出手，躲得遠遠的的時候，自己的資源又耗盡，公司絕對撐不到被併購的時候了。(當然，完成併購後所有人都會跳出來，因為要分錢了：)

創業的成敗與否，是 **0** 和 **1** 的遊戲，沒有 **0.2** 或是 **0.8** 的。不是成，就是敗。一直到最後一刻，上市、併購，或倒閉，才會分曉。所有的股東，董事，創業團隊成員，都是同一條船上，沒有人可以提前下船，這點一定要在投資前說明清楚。配合著建立”一個符合人性的制度”，你的公司才能真正邁入成功。

最後再補充一點，如果股東自己互相要交易股票，或是真得有別人要接手，自己一定要有控制權。如果在創業初期股票就流入到不該有的人身上，就算只有一點點，那肯定會比老鼠屎還嚴重。最好的辦法就是明文規定任何股票異動都需要董事會通過，雖然麻煩一點，只要你還在董事會，就有控制權。另外幾乎所有公司都會把印出來的股票集中保管，所有股東只有電腦資料而沒有紙本股票，這也可以把私下交易控制住。很多新創公司的老板都處理過黑道股東的問題，這點我留到討論黑道問題再談。

## 10.3 法律事件 - 白道上門了

今天是七月四日，美國國慶。在矽谷的 **Internet** 瘋狂年代，十多年前，我開著我的 **BMW 540**，白天到朋友家享受美式 **BBQ** 烤肉、牛排、漢堡、鮭魚、新鮮的生菜沙拉，喝著冰涼的 **Gordon Biersch** 啤酒，再咬下一口像拳頭一樣大的草莓，涼風吹來，和朋友們大談一些無聊的廢話；晚上，在我自己的 **Oracle** 高樓辦公室，大片落地窗前，欣賞著 **Forest City** 精采的煙火秀。啊，人生，就該如此。

四年前，七月四號，一早，五十個以上的警察加上數個檢察官，拿著一張我從未見過的搜索票，在我家，公司，學校實驗室，機房，同步搜索，大肆翻窺，用追捕槍擊要犯的陣仗，把我抓起來。一天內，抄家，抄公司，抄機房，沒收電腦，伺服器，連我們最重要的主程式開發伺服器都搬走。公司大亂，網站完全停擺。雖然大部分的警察都還算和氣，但也有一個口裡有檳榔痕跡的警察，在我年幼兒子的面前，硬把我家中和公司完全無關但儲存了我數年來所有的家庭照片和錄影檔包含備份的個人電腦，整台帶走。接近午夜時，我被無保釋回，兒子問我，爸爸你是不是壞人，我無言。當夜，我人生中第一次的徹夜無眠。**BTW**，我的 **BMW** 早就賣了。啊，人生，怎麼會如此。

這是一個從男孩轉大人的契機，也像一個從天堂掉到地獄的故事。這段本來我是不想寫的，我怕會有後遺症，不過因為我不想再讓你，和我遭到一樣的折磨，所以決定寫書就像創業一樣，不管了，做了再說。不過也有可能，在本章發表後接到善意的警告，那我就會把這整章刪除，請留意。

七月四日，我們公司的網站才正式開放 **Beta** 一個月加三天，還包含數天的完全當機不能使用。不過在這一個月內，我們的網站流量，像瘋狂一樣的成長，世界各地的華人，蜂擁而來。我一毛錢廣告也沒花，完全靠網友口耳相傳，在 **Google** 打入我們的網站名字，幾十頁的推文和評鑑，還有在香港的留學生，直接把我們的網站拉上評價第一名，超越當時大陸最當紅的影音網站如 **PPS**，**PPLive**。這種網路時代的瘋狂，沒有親身經歷過的人，真的很難想像。

不過這個事情，和當初我的構想，完全不一樣，我當初純粹是為了驗證技術，需要大量的人來測試，才會開放 **Beta**，我真正規畫的 **Business Model**，是封閉型使用者付費制。可是因為技術太新，程式裡還有一大堆胡亂假設的參數，根本不知道會不會動，在正式商轉前，還需要很多的使用者來測試，修正，最佳化。可是沒開放又沒有人來用，我們找盡了朋友，還曾經跑到交大在校園裡隨意攔學生請他們來用，但是在 **Alpha** 期間，每天還是只有小貓二三隻，根本行不通。

於是我們決定開放 **Beta**，讓所有人只要簡單的會員登記一下，就可以盡情使用。沒想到，竟然一下子就爆衝，興奮過度，忘了該有的防備。而且我認為只是技術測試又沒收費，一定沒問題的。結果竟然有人在六月四日，也就是 **Beta** 測試開放後的第四天，而且前三天因為系統不穩幾乎整日當機無法運行，向我提出著作權法和商標法的告訴，檢警在我們最興奮的一個月內，展開暗地的大規模調查和蒐證，就在我們自鳴得意，以為成功即將到來，會員爆炸成長，國際大創投正要出手投資，包含某上市公司董事長都親自到我們的小辦公室評估投資的時候，冷血的在旁觀察，不給我一點點警告，突然出手就無情的把我們多年努力的心血給摧毀了。

當然當時我也強烈懷疑，六月一日 **Beta** 上線前，因為沒開放，理論上只有我們的朋友，合作夥伴，和少數測試會員可以使用，知名度不高，要告應該也會等到 **Beta** 開放後知名度衝高了後才會動作，為何才上線四天就知道要告我們，難道被朋友出賣？為何不是送存証信函警告，而是直接提告。檢方為何把我這個案子當成好像賣毒品已經賺了數億不法所得的犯人來辦，出動五十個以上的警力，看著我們一步步走入陷阱之中才發動。有些懷疑，到今天也無法証實，不過在事發數天後，真正的答案就呼之欲出了。

數日後，經過多方努力詢問，終於找到了一個可以和對方搭上話的人了。這個人很友善，但並不是告訴方公司的人，但自稱是可以和董事長直接說話。開頭兩次會議，在一棟科技大樓裡的一間公司會議室，這間公司人少少的，科技公司的員工看起來江湖味很重，實在不像是正常的公司。這個人很好，試圖幫助我們去完成一個提案，利用我們研發的技術，和對方公司合作，把這次的危機當成一個機會，來幫助對方公司做生意賺錢，我們自然照做。在提出提案後，第三次會議中，這個人告訴我，董事長很有錢，覺得我們的技術很好，可是董事長的習慣，要經營一個新事業，通常要求九成以上的股份控制權，才會同意合作，要我回去修改提案再回來。終於，真正的答案出現了，告我只是幌子，整件事是一個圈套，要生吞活吃公司才是真的。

我當然不可能就範，這樣怎麼對得起支持我的朋友和股東們。而且對方公司雖然是知名的正當企業，董事長卻是有名的大哥大。我從小正義感十足，多年在外國頂尖公司練就一身好技能，辛苦創業，團隊日以繼夜的研發，才有當時的成果。怎麼可能回到家鄉來反為黑道效力。於是我雖然沒有拒絕，但也沒提案。這件事情沒解決，這個人也慢慢不見了。最後到後來我也從某大哥大的口中，聽到說這個人才是當年在背後搞鬼的人，相不相信，是或是不是，今日看起來一點意義也沒有了。

接下來數月，我試圖反抗，雖然大部分的電腦都被沒收了，但還有少部份能運作。雖然大部分的合作夥伴，都躲得遠遠的，機房的業者隔天就派人來收現金，然後把我們踢出來。連公司的某位 **co-founder**，怕被牽連，還不敢用自己的手機打電話給我，像怕得到瘟疫似的。但在學校我的好朋友兼老師，在搜索當天警察還一早通知校長，又被傳喚做證人，也沒有因為這件事而不挺我，實驗室照樣給我用；我的真正好朋友們，**Mentors**，仍然和以往一樣，繼續支持我；全公司的員工、幹部、包含工讀生，一個也沒跑。我甚至把七月四日訂為公司恥辱日，誓死反敗為勝。希望，像陽光一樣，雖然在夜晚被黑暗吞食，隔天一早，還是讓你感受到它的溫暖；雖然會被烏雲阻擋，但偶而從雲縫中漏出曙光，烏雲之上還是陽光。

於是我試圖聯合友人力量，組織 **Task Force**，力求突破。朋友也安慰我，被人告就是代表我的東西好，有價值，是個“咖”了。可惜我還是缺乏了像 **Mark Zuckerberg** 被告後還不顧一切豁出去的勇往直前，也少了願意投資高風險、慧眼視 **Mark** 為英雄的投資人。實際上我的投資人都轉趨保守，還有人很含蓄的對我說，就像買土地，土地上有紛爭，要等到地主們自行解決後，就算是貴一點，才會出手，意思是我被盯上了，問題不處理完，沒人會投資的。慢慢的這股鬥志，漸漸消磨，終於資源耗盡，產品也無力上市了。好險我們人窮志不窮，技術超群，公司轉變策略，從 **B2C** 轉成 **B2B**，一年之後，首度收支平衡，達到損益兩平。二年後，我們的其中一個上市公司客戶轉變成投資方，討論前前後後約一年，終於完成合併，我也隨著這個含淚辛苦養大的公司 **Baby**，進入了新的公司。

這種小小的法律事件，對大公司來說，可能只是小菜一碟，常常發生。對告我的公司，我想更是小條，從頭到尾在法院出現的就是律師和一個小工程師。當然檯面下的和解討論包含“那個人”，大哥身旁的文武代表，“董事長”也從來沒出現過。可是對沒有資源沒有經驗的新創公司來說，卻是重重的一拳致命之擊。我也有朋友對我說，我沒死最後還能把公司賣了應該是前輩子修的福報了。對方公司如果真要我死，告完之後立刻進行假扣押，雖然法律是無罪推論，也就是在証實你犯罪前都是無罪的。但假扣押是有罪推論，也就是既使尚未判定有罪，但怕你若日後被判定有罪前脫產，告訴人可以拿出對等的保證金，將被告人公司及個人的財產凍結。如果當時真得這麼發生了，那我真得就沒步了，把公司免費雙手奉上，大概就是最好的結果了。

現在想起來，這段奇幻歷程，往事還歷歷在目，但感覺已不再強烈。當然偶而還是會想到說，如果當初沒發生這件事，我的公司會不會已經一飛沖天，成功翱翔了？如果當時注意到一些小地方，會不會避免這個事的發生？如果發生後處理更得宜，會不會反而成為轉機？於是，我有以下的心得，供給你做參考：

一，**選錯市場，太早出頭**：真正的問題是，我們研發出來的產品，它的功能對現在的市場具破壞型創新的威力，又太早讓市場上即有利益者知道這個新武器。我設計公司的目標市場，是有市場區隔的，針對的是目前尚屬處女地的海外華人市場。但整體而言，這個全部的市場是一個高度整合的市場，利益很大，大咖競爭者很多，其實是不適合新創公司的。當我的公司，開放測試又一炮而紅，對本來不屬於這塊市場區隔的競爭者送出一個錯誤的信息，有些人誤認我是競爭者，有些人會把我當成打敗他的競爭者的終極武器。我又是新創公司，沒有招架的能力，就像一隻小蚊子，又像一塊紅燒肉，要吃要剮，就隨人喜好了。所以朱元璋的”築高牆，廣積糧，緩稱王”就是解法。今天要是不學朱元璋此法，就算黑道不搞我，其他公司也會搞死我。當然最根本的事情是，如果在設定創業題目時，避免這個高度整合性的市場，而是在有自然區隔的市場，如男女性別，不同年齡層，或對美醜有不同喜好，如服裝設計，市場不容易有一、兩個超大的公司，對新創公司較易低調慢慢長大。如果我當時有耐心一點，**Alpha Beta** 慢慢做，不要做什麼公開測試，產品上市後再慢慢調整，大公司、黑道也不會注意我們。雖然過程不有趣，可是也許結果會好的多。

二，**不懂法律**：但是要告還是要出師有名啊，著作權和專利權，這兩個新興對知識產權的法律概念，懂得人是寶刀，不懂的人是毒藥。也是目前最容易利用來做商業干擾的法律條文。我知道有一些公司，利用專利權控告競爭對手，很多是毫無根據的，控告後跟隨著假扣押，如果競爭對手公司小，就算是亂告的，最後判無罪。但訴訟快則二三年，慢則五六年，小公司被假扣押，公司現金出問題，供應商和客戶會因風險增加而琵琶別抱，也許等到判決時，公司已經倒閉了，一切都太晚了，搞不好負責人都自殺了。另外著作權和專利權，一般檢察官都不太懂，只要告訴人稍加迷惑，或動用政商關係，起訴案子就可大可小。

在我的例子裡，告訴人告我的是著作權法，一部法律有好多條法條，但連違反那一條都沒說，檢察官就立案調查。又因我的技術太新，無法判定是否違反任何一條法令，還找了檢事官配合第三方做技術驗證，雖然我認為驗證結果對我有利，然後也不能證明我有犯意，一年後我收到了不起訴的公文。可是好景不常，二個星期後，不知道是不是誰運作的成果，我何德何能，又收到了追加起訴的公文，法律視我為無物，是懂法的人的工具；我不懂法律的後果，就是這個結果。這個問題的解法，和第一點相同，也請參考下一點。

三，**沒有事前找好律師，沒有出事時處理的 SOP**：技術上來說，這是我以做 CEO 身份時，犯的一個最大的錯誤。一般新創公司，為了省錢，都不會請一個法律專家在團隊裡面，就連我在本書中關於創業團隊的設計，都建議初期不需



要有法律人才在團隊裡。可是這並不代表，你不需要和懂法律的人，請教相關問題，並有一個律師法律顧問，出事時可以求救。我就沒想到這點，沒有料到事情會發生的這麼快，這麼猛。出事時完全不知如何應對，以致第一時間，作出錯誤的判斷與回應。

在我的例子中，檢察官在七月四日當天，搜索完成後，多次有意無意的暗示我這個案子不大，早點認罪，趕快和告訴方和解。在忙完了所有的筆錄，按手印，照完犯人大頭照，接近六七點下班時間，回法院開偵察庭時，檢察官提醒我可以等律師來再開，但也暗示如果要等律師，我就會在看守所待一個晚上，明天再開，因為他要下班了。天啊，要關一個晚上不能回家，而且我自認問心無愧，也聽信檢察官的建議，這是一個小案子，竟然在開庭時，在不知道自己犯了什麼法的狀況下，說出”我知道我錯了，希望和告訴人和解”這樣子的話來。現在看來是何等的愚蠢。

好險老天還是疼好人的，我現在的好朋友，當時朋友的朋友，台灣知名的大律師，出現來幫我了。在研究完告訴人的訴狀後，告訴我他認為打贏的機率超過八成。主因是告訴人告我著作權法，自己卻不是著作權人，只是台灣的代理商，也沒有原始著作權人的授權來告訴。就像有人告我偷車，卻無法證明車子是他的。這麼荒謬，檢察官居然會受理，還發動大批警力搜索調查，相當不合常理。但不幸的是，在第一次可以調閱卷宗，看完我當日的口供後，律師告訴我勝率只剩五五波了，因為筆錄上清楚說明，我已經認罪了。天啊，怎麼會這樣。

這個問題的解法其實非常簡單，就是趁還來的及，趕快幫公司找一個律師。如果不幸發生和我類似的狀況，**第一，除了基本資料，不要說任何話，做任何陳述，直到律師到達。第二，不要相信警察或檢察官的任何話或暗示，如果你是被告，不論是稱兄道弟也好，表示同情也罷，或是威嚇利誘，都不能信，他們是敵人，要套你口供的。你要明白，今天你是 CEO，代表公司，說錯一句話，和做錯一個商務決定是一樣，都有可能損害股東權利，危及公司與員工的利益，你了解嗎?**

四，**應該第一時間將公司搬到海外，最好是美國。**我們是台灣培育出來的下一代，怎樣會說這種話呢?沒有，這不是氣話，這是商業判斷。以我為案例，著作權法是美國人發明，甚至可以說台灣的著作權法是早期因為要解決 301 法案時美國強迫台灣訂定的法案。這個法律在美國也被視為惡法，問題叢生，類似我這樣的案例也時有所聞。有違憲的疑慮，也可能抑制網路新商機的發展。於是在公元 2000 年，訂立一個稱 Digital Millennium Copyright Act (DMCA) 數位千禧年法案，明訂如果任何網站上發現有違反著作權的作品，著作權人

必須 1) 提出著作權人的證明;2) 向網站經營者警告違反著作權,請求下架,網站經營者如果不與理會,才可提告。此舉有效制止了著作權蟑螂的流氓行為,也讓日後的創新公司如 Youtube,得以發揚光大。

我當時公司的處境,已經被黑道盯上,台灣法律又半套,沒有辦法保護我和公司。其實把公司搬到著作權法不彰的地方,例如中國大陸;或是著作權法完善的國家,例如美國,才是正確的決定。

現在檢討起來,這次的事件,造成公司極大的損失,多年創業辛苦毀於一旦。雖然最後勉強完成一個 merge 的安打,但離得分全壘打真的是差太多了。對我個人而言,這個經驗倒是將我了解人性的功力等級,向上提升了十級左右。過程中我最遺憾的,就是對我家人的傷害。尤其我的小兒子,他只是不說,但我知道他心中有一個永達無法抹滅的陰影,小時候因為不安全感,睡前常常手裡要握著一個東西如蝙蝠俠玩偶才睡得著,看到我的心真得好痛。

公司要成功,要切記”築高牆,廣積糧,緩稱王”,低調前進。中國字的”贏”,拆起來是亡口月貝凡,意思是(我自己編的)嘴巴閉起來,在無人留意的月下夜晚,慫慫地不停的賺錢。老祖宗的智慧,咱學著點吧。看完本章,也許你會問,那這個 Case 最後贏了沒? 謝謝關心,案子完全解決了,沒事了。

我愛的國家啊,什麼時候這些壞人才會離開,讓願意回來的創業志士們,有一個安全的環境成長和茁壯。

## 11, 創業心得及其它

## 11.1 沈默是金

這篇本來不在我的寫作計畫中的，不過前幾天看到一則新聞，我很有所感，特別作本篇。

這則新聞是某新創公司創辦人接受媒體專訪，大談他的矽谷募資之旅，文中多次強調 Sand Hill 路上的 Top Tier 創投主動邀約，表達投資的意願，目前也正在和數家國際大創投做進一步的洽談等等。

不料專訪文刊出後，其中一家的美國知名創投竟然主動發澄清信給此台灣媒體，說明本次拜訪並非主動邀約，實乃新創公司求見，並更進一步用大寫字 NOT，澄清並強調本次拜訪未非投資討論，他們也沒有投資這家公司的計畫。

以我和老美作事十幾年的經驗判斷，這件事很嚴重。老美一般很有禮貌，就算是不爽也會很 Polite 的表達，不會那麼直白，你也可以說有一點虛偽，不過他們的教育就是如此。我看這個回信，完全不委婉，而且是直接發給媒體，感覺上他們就是要當著眾人的面，好好打這個新創公司的耳光。我想他們真得是氣瘋了，矽谷投資圈也很小，這個事情一定會傳，我覺得這家公司要在矽谷拿到錢可能不容易了。

這個事件可能還有其他原因未公佈，我是外人也無從得知，不過我猜想這個新創公司，一定有什麼事情碰觸了這個創投的神經線，造成他們有如此強烈的反應。因為無從得知其它原因，我只能就我看到的來判斷，我想這個創投應該是認為新創公司沒說實話，但是問題應該不在這裡，真正原因應該是媒體曝光。

投資的決策過程一定是黑箱作業，創投之間雖然互通聲息，但是對好案子，競爭還是多過合作，爾虞我詐的。那有一個人還在事情未成熟之前，主動把這事告訴媒體，還把創投的名字都說出來。如果這個創投正在和其它公司在談一些相似的佈局，那要如何向那些公司說明。如果不是這種情形，這個新創公司抱大腿的方法這麼明顯，這個創投也完全沒有必要幫這間新創公司做背書。

其實，如果你有一點 Marketing 的訓練，聽過 POP(Point of Parity)這個名詞，POP 講得是當你推出一個新產品時，你希望消費者把你的產品和某一個已知的好產品聯想在一起，例如你希望消費者看到你做出來的新車，像 Lexus 一樣高級耐用，而 POD 又便宜很多，你的 Marketing 廣告行銷，就會刻意把自己的車子和 Lexus 做類似度的連結，這不是抄襲，但基本上就是抱大腿的策略。

所以，這個新創公司的策略並沒有錯，募資也是公司行銷的實踐，用 POP 來彰顯自己的身價，無可厚非，多半的募資者也很這麼做。另外，大多的人在會議中，也都會或多或少暗示也有其他的投資人在做投資評估，除了 POP 的用途外，也製造出有競爭者的談判籌碼(見[談判](#)一章)，對本身有利。雖然這種作法在募資實務上有極大風險會弄巧成拙，不過對不容易直接拿出電話向同行 DD 的創投來說，還是有一定效果的，反之則無效。

如果這麼說的話，那這個新創公司其實做了正確的行銷策略，就只是沒說實話的問題了吧？非也非也，會議不一定要談投資，誰說和創投一定不能哈拉，如果你有讀我在說明 DD([Due Diligence](#)) 投資評估一章，投資人會利用哈拉時間向你做 DD。很少人第一次見面會直接談投資的，一般都會從了解你這個人開始，所以會議中沒談投資很正常，創投不投也不代表案子不好，和他們自己的策略和條件也很有關係。至於主動邀約或求見，這常常是認知的問題，公婆都有理，說不清楚的。

說到這裡，我好像在幫這個新創公司開脫，也許有一點吧，因為我覺得創業不容易，台灣小公司，能夠和矽谷的大創投談投資，就算是求見，對方願意見，也代表這家公司還不錯，或是帶這家公司去找這些創投的人很夠力，總之這家新創公司必有過人之處，才可以走到這步。

可是，這不代表這個事件造成的錯誤不大條，壞就壞在好好一盤菜，還沒煮好就拿出來請客，辛苦的準備工作全部白費，你的賓客也氣到翻臉。事情過早曝光，是創辦人太多言了，多言誤事，私下說說一定沒事的，拿著大聲公對著大家說，有人一定會不爽的。如果創辦人稍微有一點募資經驗，幫公司多想一點，少想一些提升自我身價或面子的事情，或認識一些熟手的投資前輩，這個錯誤應該可以避免，可惜了。

創業者也要了解，媒體是靠報導內容吸引讀者，內容越聳動越好，他們並不了解內容本身的意義或含意，出了事也沒義務幫你，一切還是要靠自己拿捏控制，媒體是通路，不是內容提供者，更不是朋友，不要搞錯了。

我在[不能說的秘密](#)篇中說，”你有秘密，公司也有秘密，有一些秘密及讓人看不清楚的地方是 OK 的，你內心深處的想法，或是公司的全貌，應該要維持一些神秘感，這是對的。但是如果你決定要維持這個秘密，就請你誰也不要說，一點點都不能透露，包括親人和朋友；相對的，如果決定要說出來，就要想得週延，思考可能的結果，準備最壞的狀況。”

“*捭之者開也·言也·陽也·闔之者閉也·默也·陰也·陰陽其和·終始其義。*”

“*欲捭之貴周·即欲闔之貴密·周密之貴微·而與道相追·捭之者·料其情也·闔之者·結其誠也·皆見其權衡輕重·乃為之度數。*”- 鬼谷子

沈默是金，有誠意就會守密，守秘密就不要張揚，其他請自行尋找翻譯。

創業者，尤其是公司負責人，你的責任比你想像的大多了，說錯一句話，有時和做錯一個商業判斷是一樣的，可能會影響股東權益。不過我沒說你公司不該曝光，相反的，只要不是在高度整合的市場中，公司常上新聞媒體是好事，對募資有利。但是創辦本身，卻是不該多說話，至少，公開說話前請三思。

## 11.2 股票分紅費用化的惡果

創業令人熱血沸騰，成功的回報是財務富足自由。然而，新創公司的成功率畢竟太低了，大多公司的股票，最後都成了壁紙，那些未能成功的創業家，有些還能東山再起，但大多數包含原本就不適合創業的人，也許，這輩子就玩完了。

現在台灣政府鼓勵創新，創業，擴大技術補助，媒合產學，這是好事，不過就像我在[負面的力量](#)說過，鼓勵大家跳下來創業，這是‘生’，‘生’容易呀，開一個公司有何難，登記一下就有了。公司養大而且成功才是挑戰，一些不適合創業，沒有準備好，條件不足，口袋不夠深，心智不成熟，創業動機不強的人(還有[其他不適合創業屬性列表](#)在這裡)。你鼓勵他出來創業，然後射後不理，任由發展，最後還是失敗，失敗對這個人是個挫折，最後對政府也是損傷，沒有效果的虛功。

可是人為什麼要創業呢，就是想要[改變自己的命運](#)，現在的年輕人，領少少的薪水，連房子都買不起，而看著那些生意人，富二代，可以開比房子還貴的法拉利在路上炫耀，誰不想脫離這種困局，和他們一樣。可是又不想做違法的，家裡又沒有田可以變成田腳仔暴發戶，就會想說去創業，做老板賺大錢。當然，有人成功翻身，晉升上流階級，但想當然而，大部份的人都失敗了，把儲蓄花掉，最後又變回打工一族，可能比創業前更慘，還磨掉了鬥志。

創業可以改變命運，但應該不是可以改變命運唯一的路，創業成功是爬上大山，意志力不夠強是爬不上去的，創業失敗對一些人有帮助，可以東山再起，但對於本不應該創業的人，失敗後，就是悲慘人生的開始。

其實因為某些生活在象牙塔裡的學者政府官員，為了賦稅公平正義的理想口號，定了將公司分紅費用化的政策後，取走台灣公司唯一可以吸引國際一流人才的武器，和鼓勵年輕頂尖工程師不用創業就可以拿大量股票致富的方式，這條路就不通了。公司不發股票，請問領薪水如何快速致富？

秦朝在商鞅變法後，終於一統天下，建立了大帝國，其中一條就是，”凡為國立下軍功者，不論出身，依功勞大小分別授予爵位、田宅。如斬敵首級一個可賞爵一級或授以五十石俸祿的官。” 簡單來說，就是重賞之下出勇夫，國家自然強大。各國勇者都來事秦，所以秦強大，如果勇者來秦都能有好出路，也不須要個個創立新國。

公司利用股票分紅制度，可以用重金來邀請世界一流的人才加入；好的人才，也不用個個創業來改變命運，幫人打工也可能致富。公司可以獲得好人才，好人才

但不適合創業的好人才，也不會為了創業而創業，白白浪費死在創業的沙灘上。這是一個符合人性的作法，新創公司更可以設計例如 **2+3**，即兩年閉鎖期，只要員工績效一定標準，即可分三年給股票，這樣就可留才 **5** 年，即限制員工股票與績效、股價掛鉤。而非員工當期領薪水領股票就退休了，而是將員工績效與公司的命運綁在一起。

政府為了公平正義的口號，以及少數股票大戶的抱怨，就把台灣企業最有力可以爭取國際一流人才的武器拿走，**First-tier** 人才不來，公司創新困難，國際競爭力變差，股價更差，造成皆輸狀況。另外一方面，人人都想創業，政府也鼓勵創業，可以創業成功率低，不適合創業的人失敗後更慘，我看過因為缺乏資金而半途而廢的創業公司創新技術，淪落到論斤論兩來賣，還很難處理的狀態，覺得真是浪費生命。想想看，這真是人人皆輸的政策，上面的人不懂，苦果就大家一起吞了，真是，唉。



## 11.3 正義

我曾被人告，告我的人連那一個法條都沒說清楚，成案要件都不具備，檢察官就受理，並且發動大規模搜索和查扣，把我多年創業心血摧毀，後來的談判才得知，其實就是他們想要免費生吃我的公司。我有一個朋友，公司被人騙到快倒閉，告到法院，結果還沒起訴，差點被檢察官搓掉，好險他在法院有認識人，通風報信，案子才順利起訴到地院，最後勝訴。前一陣子陸續有好幾個檢察官和法官因收賄被抓起來，大家都拍手叫好，我的大律師好朋友卻和我說，現在他想說服當事人不賄賂都不行了，因為事實證明有人在收。

這些事情是對的嗎？如果這是正常的，請問一般沒有資源背景關係的人，被欺負時要如何自保。請不要以為常見就是正常，為什麼總是照著遊戲規則走的人輸，有關係的人就會贏。

其它的事我不了解，但我支持反對不正義事情的人。有人可以在都更計畫，土地變更公告之前，叫手下通知代書，黑白道去高價去收購土地，但是他們知道地目變更後，價錢會再加倍，所以地主賺到了，黑白道賺更大，但黑道憑什麼知道這個內線消息，因為回饋金比較容易處理。

為什麼警察派出所這麼多，堂口還到處都是，做生意的到底是誰在管的？為什麼上法院法官總是催著雙方和解，卻不管雙方是如何和解的，有沒有帶會噴的東西的人？難道這些人如此公開高調，一場婚禮或葬禮冠蓋雲集，高層會沒有人了？

常見到不代表正常，如果大家都照遊戲規則走，開外掛的會被禁止，作弊的人會被公幹，大家各憑本事，自然願賭服輸，勝負自擔，別以為做不到，世界上有其他進步的社會，是這樣運作的。鏟掉這些既得利益的舊勢力，新的希望才會進來。

我希望，不過，難。