



>>intel是经历过无数失败而成长为巨人的硅谷企业

# 硅谷精神：容许失败

文 | 尼克 (美国)



>>Webvan送货车

在外人的眼中，硅谷都是传奇：科技的进步、财富的积累、英雄的恩仇和生死。在光环中，大家只看到成功，却无人理会失败。这在急功近利的亚洲人中更是表现得十分突出，成功学和励志学是亚洲或者中国的特色。在书店和机场的显示屏中，到处是被打扮成精英的人物在讲述一个个成功故事。其实，硅谷精神最重要的一条是容许失败。都说失败是成功之母，风险投资的案例告诉我们，100家被投资的公司，超级成功的只有5%，还有10%左右小赚不赔，但绝大多数创业公司是失败的。今天，我们讲几个硅谷的失败案例，来看看我们能学到什么。

## 跌宕起伏的WebVan

WebVan 是网上杂货店，创建于1998年。Web

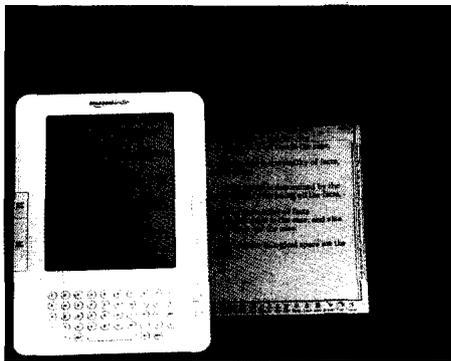
是互联网的意思，Van 指一种比轿车大、但又比卡车舒适的车型。因为要保证食品杂货的新鲜，食品杂货对物流的及时性要求很高。用户在通过互联网下单后，WebVan 的 Van 就会开到用户家门口递送用户购买的货物。WebVan 的创始人伯德斯 (Borders)，也是连锁书店 Borders 的创始人，Borders 书店曾是全球最大的连锁书店，但近年受到互联网的冲击，销售量大减，已于 2011 年倒闭。大家注意，Borders 书店受到的冲击不来自网络购书，因为，书的形式已从纸质媒体过渡到电子书。

WebVan 创立时，现在最大的网店亚马逊 (Amazon) 刚刚在西雅图注册，当时亚马逊只卖书。一个卖书，一个卖杂货，大家在直觉上会觉得卖杂货更有潜力，因为“民以食为天”嘛，即使在美国这样食品消费在日常消费中所占比例已很小的国家，大家花在食品和杂货上的金钱也要远高于书籍消费。不过，Borders 那时的连锁书店已经很大了，而亚马逊刚刚开始，所以也不排除伯德斯是个干一行不爱一行的人。

WebVan 在 1998 年创建伊始，就从风险投资公司募集到第一轮资金：1 亿美金。投资人包括几家最著名的硅谷风险投资机构：红杉资本、软银、Benchmark，还有机构投资者高盛、Yahoo。这样豪华的阵营和如此之高的融资规模，是历史上绝无仅有的。WebVan 设计独特的送货车在硅谷的大街小巷穿梭，也在为公司做广告。公司在 1999 年底就在纳斯达克挂牌上市，融资 3.75 亿美金，市值一度冲破 50 亿美金，当然，这几个数字今天看起来已不算什么，但在十几年前，这都是破纪录的。WebVan 在 2000 年收购竞争对手 HomeGrocer，2001 年因资金链断裂，公司宣告破产。公司在如此短时间里的跌宕起伏，自然故事不少，很多顶级的商学院都将其列为教学案例。

## Solyndra 宣布破产

Solyndra 曾经被投资人和美国能源部追捧为明星公司，公司的产品是一种新型的太阳能面板。它创建于 2005 年，2008 年开始销售产品，当年销售业绩就达到 1 亿美金。公司的早期投资人中有硅



>>GO 15 年前的产品一点也不逊于现在亚马逊的 Kindle 谷顶级 VC：USVP、红点资本等。2010 年年底，传统太阳能面板的价格大跌，导致 Solyndra 的产品滞销。公司在 2011 年 9 月宣告破产保护。

奥巴马政府在 2009 年曾经给予 Solyndra 公司一笔高达 5 亿美金的贷款。有人指控这笔贷款的程序有问题。奥巴马的“绿色就业机会”计划中有支持太阳能产业的专项资金，负责人就是能源部长、诺贝尔物理奖获得者朱棣文。Solyndra 的政府资助，主要得自这项计划。Solyndra 宣布破产保护后，联邦调查局第一时间便介入调查。

## GO 历险记

平板电脑在苹果的 iPad 推出后，已成为大家生活方式的一部分。大家认为这是乔布斯天才创造力的成果。其实，最早企图商业化平板电脑的公司是 GO。GO 成立于 1987 年（那时 PC 还没有普及），它的投资人是硅谷著名的风险投资公司 KP（有人译为凯鹏），而 KP 负责该项目的合伙人就是后来投资亚马逊、Netscape、Google 的约翰·多尔。1993 年，GO 为了融资，只得将其硬件部门卖给美国电话电报公司 (ATT)，随后整个公司也被 ATT 吃下，但几个月之后，ATT 就取消了手写和平板电脑计划。这让我们不禁联想到，惠普 2011 年愚蠢的 CEO 在花了 12 亿美金收购 Palm 之后一年，就决定取消基于 Palm 的平板电脑计划。真是异曲同工啊。

GO 卖掉后，公司创始人杰瑞·卡普兰出版了《创业：硅谷历险记》，这本书一面市即成为畅销书，因为它第一次系统地讲述了风险投资和公司快速成长的关系。该书曾经是 1990 年代末期互联网

创业者的圣经。卡普兰本人后来又创办了 onsale，该公司一度是 ebay 的主要竞争对手，在同 Egghead 合并后，onsale 被亚马逊收购。

## 追问失败

现在回看 WebVan，有几个问题显而易见。食品和杂货对物流的要求，要远高于书对物流的要求。首先是食品必须保鲜；其次，有些杂货的体积和重量与货物的价格不成比例，一袋 40 磅的面粉比一本书要便宜得多，但交付到客户家门口的运输成本恐怕不比其他价格低。WebVan 由于一开始融资顺利，在运营中从不控制成本，而且在公司还没有看到盈利模式时，就同建筑公司签署了 19 亿美元的合同建立物流中心，这些设施在公司破产后都被低价拍卖。

而 Solyndra 的政府资助，一方面带来了几乎无成本的资本，另一方面也带来了潜在的问题：纳税人买单导致公司对市场没有感觉，任何市场的变动都会轻易致公司于死地。

毫无疑问，GO 是一家太超前的公司，在一个 PC 还不普及，互联网还处于萌芽期的时代，手写和平板电脑是不可能得到广泛应用的。其实，Solyndra 和 WebVan 也有同样的问题。WebVan 创立的时代，人们还不习惯网上购物，相比而言，亚马逊的书籍和唱片是相对规则的物品，物流和信息管理的成本相对较低，更容易为大众所接受。此外，物流的很多技术手段在当时还是非常昂贵，例如 GPS，但 WebVan 为了有效地管理物流，为每一部送货车都配置了 GPS。

在苹果推出 iPad 时，互联网已经普及，构建平板电脑的硬件技术（如液晶显示、电子墨水、触摸屏等）也很成熟，苹果的市场营销是水到渠成。WebVan 失败后，美国没人敢碰杂货电子商务。 [伊北经济]

作者：曾在硅谷工作多年，现专注于中国的创业投资。

作者微博：<http://weibo.com/tuanchengpian>