

# GEAR UP

TEST YOUR BUSINESS MODEL POTENTIAL  
AND PLAN YOUR PATH TO SUCCESS



## 啮合前行

测试商业模式潜力，规划创业成功之路

[美] 汤姆·科斯尼克 (Tom Kosnik)

[瑞典] 莉娜·拉姆菲尔特 (Lena Ramfelt) 著

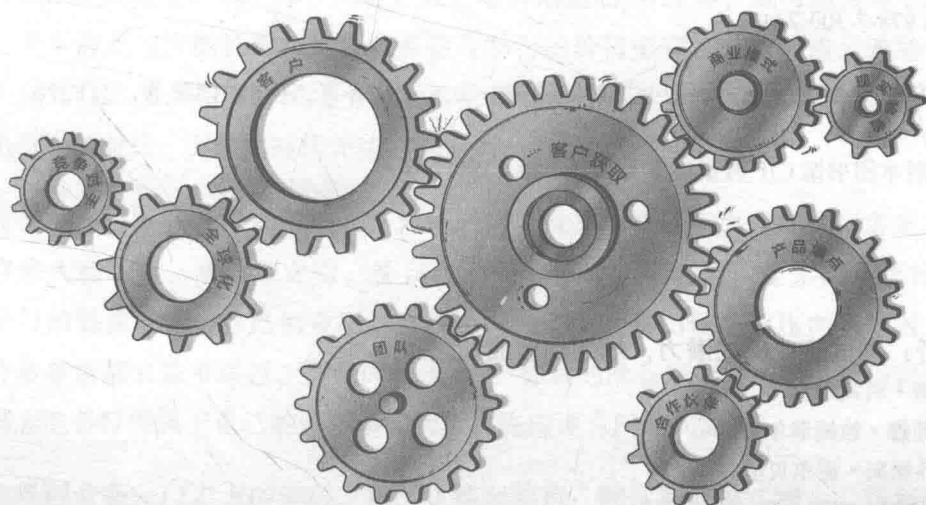
乔纳斯·谢尔贝里 (Jonas Kjellberg)

张炜 齐继国 郑琦

译

# GEAR UP

TEST YOUR BUSINESS MODEL POTENTIAL  
AND PLAN YOUR PATH TO SUCCESS



## 啮合前行

测试商业模式潜力，规划创业成功之路

[美] 汤姆·科斯尼克 (Tom Kosnik)

[瑞典] 莉娜·拉姆菲尔特 (Lena Ramfelt) 著

乔纳斯·谢尔贝里 (Jonas Kjellberg)

张炜 齐继国 郑琦

译

中国人民大学出版社

• 北京 •

图书在版编目 ( CIP ) 数据

啮合前行: 测试商业模式潜力, 规划创业成功之路 / (美) 科斯尼克, (瑞典) 拉姆菲尔特, (瑞典) 谢尔贝里著; 张玮, 齐继国, 郑琦译. — 北京: 中国人民大学出版社, 2016.4

书名原文: Gear Up: Test Your Business Model Potential and Plan Your Path to Success  
ISBN 978-7-300-22461-9

I . ①啮… II . ①科… ②拉… ③谢… ④张… ⑤齐… ⑥郑 III . ①企业创新 IV . ① F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 025512 号

啮合前行: 测试商业模式潜力, 规划创业成功之路

[美] 汤姆·科斯尼克 著

[瑞典] 莉娜·拉姆菲尔特  
乔纳斯·谢尔贝里

张玮 齐继国 郑琦 译

Niehe Qianxing: Ceshi Shangye Moshi Qianli, Guihua Chuangye Chenggong Zhilu

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京中印联印务有限公司

规 格 185mm × 230mm 16 开本

版 次 2016 年 4 月第 1 版

印 张 10.75 插页 1

印 次 2016 年 4 月第 1 次印刷

字 数 130 000

定 价 45.00 元

版权所有

侵权必究

印刷差错

负责调换

## 推荐序

当清华 X-Lab 将《啮合前行：测试商业模式潜力，规划创业成功之路》的初稿交给我时，恰逢我创业届满一年。回首来处，渐行渐远的 2015 年，既有溯流而上的艰难求索，又有静水流深的长远构建；既有稳若磐石的价值坚守，又有波谲云诡的拓进巨变。大到万邦之国，小到有识之士，无不在砥砺前行，逐梦大同。我们不能也不敢辜负这个伟大的时代，无阻的时代无法兼容无为，我们更需奋勇当先。

我也与无数跟我一样富有想法、充满激情、投身创业创新大潮的同行者进行过交流，许多人在毕业、离职创业前，在自己身处的领域已为翘楚，是无数人顶礼膜拜、争相学习的偶像。而在自己创业后，当各个方面的事物排山倒海地压向自己时，才发现有许多事情都未曾考虑过，甚至闻所未闻。“你真的准备好创业了吗”是值得每一个踌躇满志准备打拼属于自己的一番事业的人首先应该自问的问题。

如果创业是一门宏大的学科，那么《啮合前行：测试商业模式潜力，规划创业成功之路》无疑是“创业学序论”这门课程的优秀教材。无论是刚刚踏上创业路的新人，还是仅仅想了解创业过程的旁观者，这本书都能为他们提供丰富的内容。作者在短短数万字十个章节的篇幅下，分别以客户、产品爆点、客户获取、商业模式、合作伙伴、竞争对手、全球化、团队、现实检验和同步你的齿轮为题，展现了一套全景蓝图似的企业发展规划指南。读完全书之后，让人颇有回到现实跃跃欲试之感：刚刚创业者可以将书中所学运用于所创之业，从各个角度雕琢之前不足之处，力助企业发展壮大，使其更上一层楼；已有小成者可以运筹帷幄，将未来发展尽数盘算清楚，实现自己的最终理想；而经历失败者，也可以为自己加油蓄力，更好地总结前次失败的原因，为东山再起做好准备。

曾国藩有云：“人初做事，如鸡伏卵，不舍而生气渐充。如燕营巢，不息而结构渐牢。如滋培之木，不见其长，有时而大。如有本之泉，不舍昼夜，盈科而后进，放乎



四海。”就像书中所说，没有人能抵抗住实现商业创意的欲望，但在实现商业创业的路上，需要我们少一点点浮躁，多一点点踏实。创业的道路是向上的，充满能量的，也是充满迷茫与困惑的。但有一点是毋庸置疑的——无论你是社会精英抑或是平民草根，无论你是踌躇满志抑或是怅然若失，你都确定无疑地跻身或被跻身进这个伟大的变革时代。我们有幸在这样一个时代里遇到《啮合前行：测试商业模式潜力，规划创业成功之路》这样一本好书，它将会一步步引导我们从认识、解析每一个齿轮开始，直至它们啮合成一个整体图景。相信我们在阅读之后，一定可以脱离齿轮的角度，升至企业机器的高度，以全局、全阶段的角度重新思考创业，激发我们的潜能，实现自我价值，最终拨开各种各样的路障，用我们的智慧和勇气去探求天底下最美的景观。

毛大庆

优客工场创始人、董事长兼 CEO

亿润投资高级合伙人

万科外部合伙人

## 译者序

当前,“大众创业,万众创新”的理念正在积极推动着中国的创新创业,各地纷纷建立了各种众创空间和孵化器,并推出减轻创新创业企业负担、提供财税支持、增加融资渠道等各种措施。中国的高校纷纷开展和积极推动大学生创新创业教育。

作为在创新创业领域开展了多年研究和教育的学者,我为中国创新创业的蓬勃发展感到兴奋,特别是很高兴看到“敢于创新、勇于创业”的人越来越多,社会对失败也更加宽容。同时,我也感到担忧,甚至是很大的担忧。毕竟,创业有很大的风险和不确定性,其失败率是很高的,盲目或“赶潮流”的创业是有害的。而“投资”讲究“效益”,这既包括政府投资、企业投资,也包括教育投资等,如果没有效益,就难以实现可持续发展。

清华大学中国创业研究中心从2002年开始开展《全球创业观察中国报告》研究,过去十多年的研究结果表明,中国的创业活动在全球中处于活跃状态,并且已经从以生存型创业为主转变为以机会型创业为主。但是,中国的创业机会虽多,国民的创业动机虽比较强,但创业能力不足,亟须通过创业教育和实践智慧的积累提高创业能力。中国需要一大批既敢于创新、勇于创业,又善于创新创业的人才。

我们深知加强对(潜在的)创新创业者教育的重要性,这既包括新创企业的创业者,也包括大公司内部的创新创业者。而要开展良好的创新创业教育就必须坚持理论和实践的有机结合。

清华大学经济管理学院是国内最早开展创新创业教育探索的学术机构之一,学院在1998年就开设了MBA创新创业方向。我从2003年开始指导学生团队参加国际创业(计划)大赛,由我带领的清华团队在加州伯克利大学夺得第五届英特尔全球技术创业挑战赛大赛冠军,这是亚洲的高校首次在此类重要的大赛中夺冠。三年前,我和同事一起创建了清华x-lab(x-空间),这是一个以发现和培育创意创新创业人才为核心使命

的新型教育平台。在其创建和发展过程中，我接触了大量的创新创业者，发现他们存在一些共性的问题，比如，有的不知道如何找到真正有潜力的创意，有的对用户痛点了解不足，产品或服务不够醒目，还有的虽然有不错的产品，但不知道如何找到真正的客户和开拓市场等。我们也接触了不少主动来和清华 x-lab 交流合作的大企业，他们希望抓住新的商业机会，并通过公司内部创业走上新的台阶，但他们也常常面临很多类似的挑战。

开设创意创新创业课程，开办训练营，以及创办创新创业大赛等是清华 x-lab 实现“发现和培育创意创新创业人才”这个使命的一些重要方式。作为学者和教师，我深知一本合适的教材能起到很好的基础引导作用，使创新创业者的学习和探索事半功倍。我们的团队一直在探索合适的教材，恰在此时，中国人民大学出版社邀请我帮助筛选创新创业方面的读物或教材，经过反复比较分析，我们选中了这本《啮合前行：测试商业模式潜力，规划创业成功之路》。

《啮合前行：测试商业模式潜力，规划创业成功之路》由三位在斯坦福大学讲授创业课程多年的教师团队共同编写。其中，汤姆·科斯尼克博士早在 1986 年就在斯坦福大学商学院获得博士学位，在斯坦福大学讲授创业课程 20 多年。此外，他还是一家专门为创业者和企业家开拓新市场服务的硅谷知名咨询公司的共同创始人。莉娜·拉姆菲尔特博士在斯德哥尔摩大学取得博士学位，从 1997 年开始和汤姆一起在斯坦福大学授课。乔纳斯·谢尔贝里曾是 Skype 公司当年的领导团队成员之一，并且是连续创业家与创业投资家，他也积极参与了汤姆和莉娜在斯坦福大学的创业课程教学活动。他们对创新创业中的关键问题，特别是对如何找到真正有潜力的创意和商机，以及如何创立一系列以赢取客户为中心的策略以开发创业机会有着深刻的理解。

作为一本创新创业教材，《啮合前行：测试商业模式潜力，规划创业成功之路》的形式也很新颖，图文并茂，并且每章都附带图表供读者进行针对性训练，帮助读者提高其创业思维能力。全书系统化讲述了客户、产品爆点、客户获取、商业模式、合作伙伴、竞争对手、全球化、团队、现实检验等九个创业要素，并将它们类比为机械系

统中环环相扣的“齿轮”。本书将帮助大家分析和构建每一个“齿轮”，并指导大家如何有效啮合这些不同的“齿轮”，使其同步前进。在创业过程中必须“同步你的齿轮”才能真正发挥最大的能量。这也正是我们将此书翻译为《啮合前行：测试商业模式潜力，规划创业成功之路》的原因。

作为译者，我们希望本译著对于创新创业者有所启发和帮助，特别是能够指导他们在创建一个高潜力公司的过程中少走“弯路”；也希望通过我们的努力和传播，为中国更加生机勃勃的“大众创业，万众创新”助力，哪怕是微薄之力！

来自清华大学的王安琪、胡潇婷、乐晓颖、郝聪宇、范烨莲、张佳丽、陈东子、张初晴等同学参与了本书的初译工作，全书由张玮、齐继国和郑琦进行了认真多轮翻译审校，张玮进行了最后的统一审校。我们感谢中国人民大学出版社对我们工作的支持。本书作者还应译者的邀请专门为中文版写了序言。

翻译中的不足之处，敬请批评指正！

张玮

清华大学经济管理学院创新创业与战略系 副教授

清华 x-lab (x-空间) 创始主任、学术主任

清华大学中国创业研究中心 副主任

## 中文版序

是不是总有一些事在你创业初期困扰着你呢？如果是，那你就有充分的理由读这本书了。因为在这本书的帮助下，你可以借力这本书尝试去解决一些问题了。在这本书中，我们会带你识别那些在创业中困扰你的“痛点”，相信你可以通过本书找到合适的“止痛药”，最终获得“客户”，走向成功。

当然书中还有大量的其他知识：使你拥有在其他潜在的或现有的“竞争对手”中脱颖而出的创造“产品爆点”的能力；加强你对市场的理解，知道如何获得并留住客户；帮你识别出可持续的“商业模式”来收回成本获得利润并发展壮大。合作伙伴将利用他们自身的能力来帮助你发展，为你的产品增添产品爆点，以及带给你新的客户。你的“团队”必须完全是为了企业的生存而组建的。最后，特别需要强调的是，诚实、公正的“现实检验”有助于你去识别、评估风险，确定其优先等级，并弄清楚如何防范风险，以及风险发生时该如何应对。

或许目前阶段根本没有什么让你困扰的事情！你看这本书只是出于对新的商业创意感到好奇，那么这本书也会对你有帮助。一旦读完了这本书，或许你会开始想着手为自己的创意做点什么，也或许你会得出结论发现自己并不适合创业！我们希望这本书最起码能让你对那些为了自己的创意决定放手一搏、决定辞职或者错过了家庭聚会的人们心存尊重。

这本书的初衷是给每个人一个机会来形成新的商业创意。我们相信，通往优秀商业创意的道路一定充满了失误、重头再来、尝试与错误。这就是为什么这本书设计了许多空白区和问题，因此，你可以试填、划掉，再用不同颜色的笔重做，和你信任的人交流，让他们也来一起做。读完这本书后，我们希望，你分享给他人的不是“我读完了”，而是“我做到了”。你手上的这本书应该被翻过很多遍、被标记上不同的颜色、页面上贴满图片，并被充分利用起来。如果你愿意把你读过的书拍下来一两张图



片发给我们，我们会非常高兴。测试一两个甚至三个创意！用书中的框架、工具和练习来测试这些创意，以求创建一个成功的营利性公司或者一个非营利的社会企业。

再次强调，如果你在阅读第一页时还没有自己的创意，那没关系，可以试试别人的。比如说，你可以选择你最喜欢的品牌，想象你在负责发布下一代产品，并带着这个创意阅读全书。接下来可能会发生两件事：1. 你可能会发现你最喜欢的这个品牌可以做得更好；2. 你可能开始“对创业感到心痒”——你也想去做点什么。

没有人能抵抗得住实现新的商业创意的欲望。

我们过去的参与者包括：初中生、高中生、大学生、初创企业的联合创始人、发展良好的中小企业的 CEO、政府官员、律师、咨询师、社会创业者、公司培训项目中的中高层管理者。我们和一些知名公司合作，让他们从不同的角度重新思考自己的市场，去创造新的机会来确保未来的业务，也和一些营利性的初创企业以及那些努力发起非营利基金的人们进行合作。

我们很高兴能与这些遍布全球的人们合作，来创造并开发各种创意。使用这本书的读者来自世界各地：斯德哥尔摩、哥本哈根、硅谷、阿尔布开克、纽约市、洛杉矶、布宜诺斯艾利斯、圣地亚哥、墨西哥城、蒙德维的亚、波多黎各、北京、上海、深圳、南昌、南京、香港、澳门、新加坡、吉隆坡、胡志明市、曼谷、马尼拉、台北和帕劳。

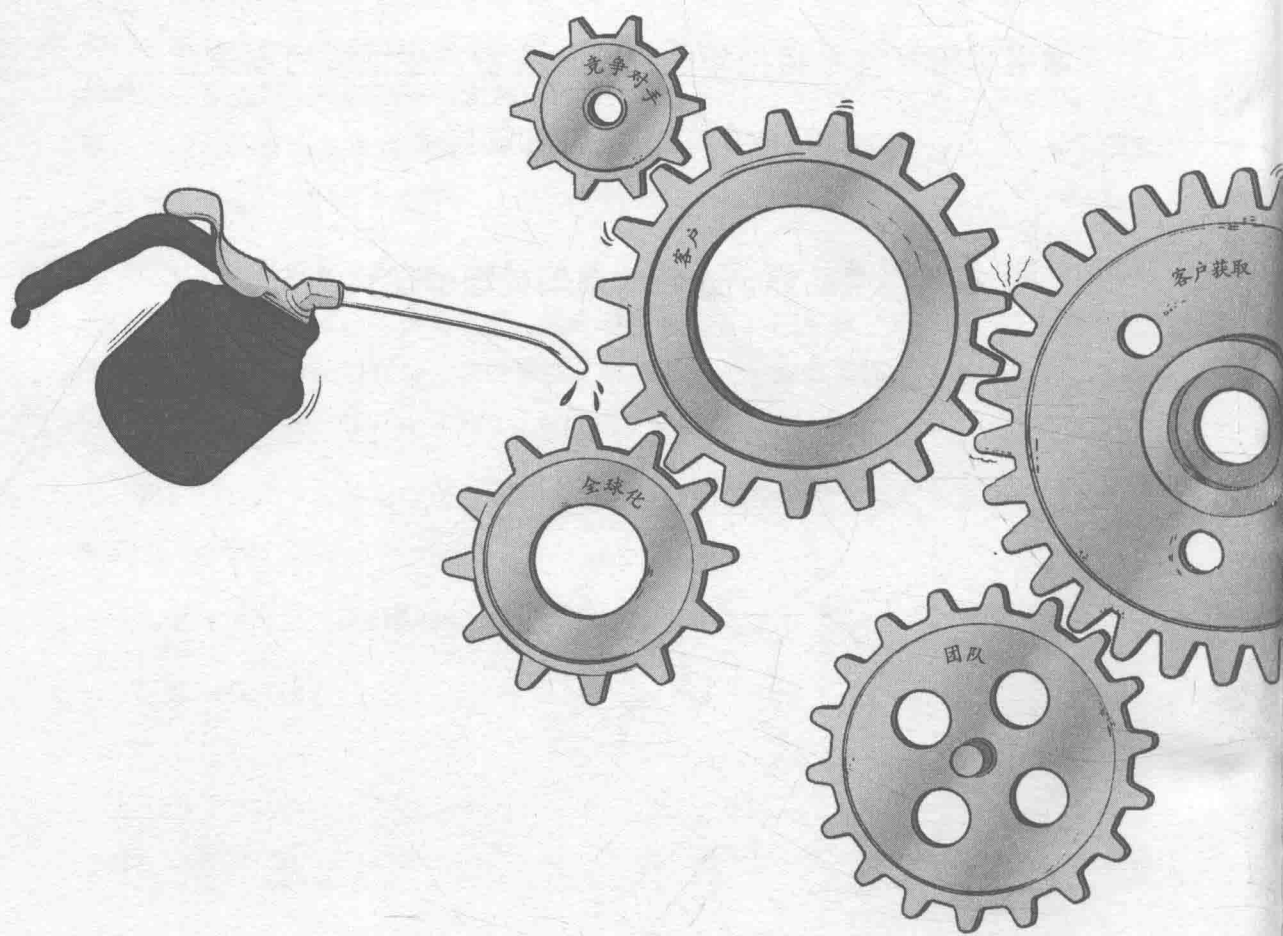
我们非常荣幸能够与中国和亚洲其他地区创新创业研究和教育的重要引领者清华 x-lab 团队合作。

无论走到哪里，我们都能碰到拥有伟大创意的人。

祝愿你们成功！

**本书**献给那些希望把新的商业机会引入生活或打磨完善现有业务的创业者和领导者。

**本书**将帮助你创建新的市场或颠覆现有的市场。

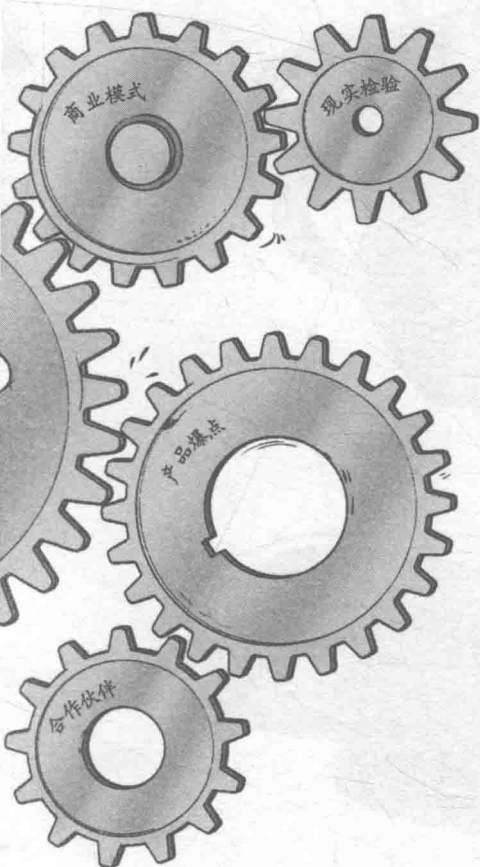




# 目 录

CONTENT

|      |                  |
|------|------------------|
| 导 言  | 有些公司成功了,有些倒下了 /1 |
| 第1章  | 客户 /6            |
| 第2章  | 产品爆点 /24         |
| 第3章  | 客户获取 /42         |
| 第4章  | 商业模式 /62         |
| 第5章  | 合作伙伴 /78         |
| 第6章  | 竞争对手 /94         |
| 第7章  | 全球化 /109         |
| 第8章  | 团队 /120          |
| 第9章  | 现实检验 /134        |
| 第10章 | 同步你的“齿轮” /146    |



导言

**有些公司成功了，有些倒下了**



为什么有些商业创意最终做成大业，有些却萎缩甚至消亡？当你确定一个新创意或者打磨一个已有的创意时应该关注哪些方面？商业走向成功最重要并且一定有效的那个因素是什么（注意：这是个陷阱题）？

如果你正在计划追逐新的商机或者拓展现有的商机，那么你可能希望找到一些答案。《啮合前行》这本书在这方面能够帮到你！通过本书的指导，你可以从你众多的新点子中找到最有潜力的那个。这本书也可以用来帮你决定是继续推进现有的创意，还是将其放弃，再去找更大更好的创意。

本书不是为特定的问题提供具体的解决方案，而是提供一个框架结构帮你分析你在特定环境下的需求。你对每个齿轮上的问题回答都会帮你创建一套针对你的结果和战略。如果把这本书比作一个“私人健身教练”，那么，它会帮你针对你的目标制订一整套训练计划，但你必须自己花时间去健身房训练。它会告诉你去做俯卧撑，但它不会替你做。如果你能坚持下来，你所有的努力和付出就会值得。如果你一直按计划行事，你将会学会如何管理你最宝贵的财富：你的人脉、声望、天赋、时间和金钱。

本书是为了帮助新企业的创业者们以及已经在大大小小的成熟机构中担任领导

职务的人决定哪些新创意值得去尝试。一旦你已经决定了一个创业想法，本书将帮助你开拓新市场或者打破现有的市场。本书是创业企业家与学者们共同努力的成果，书中的每条建议都已经在全球被很多创业型领导人检验过。

本书对本科生和研究生也有很大的价值。书中的“啮合前行”（Gear Up）模型的学术根源在哈佛商学院和斯坦福大学都能找到，这本书也已在斯坦福大学和斯德哥尔摩经济学院投入使用。

### 首先是困惑

抓住新商机的同时总会带来不少困惑。你不知道会往哪个方向发展，仿佛到处都是风险，创业想法也不见得奏效。你想检验它，但你也不确定是否有勇气和耐心去尝试，也没有什么捷径可走。

### 其次是架构体系

困惑是本性使然。正如温斯顿·丘吉尔所言：“成功意味着屡战屡败却从未失去



热情。”事实上，很多企业家认为开启新征程时那股兴奋的冲劲是整个奋斗过程中最精彩的部分。所以说，鼓起勇气吧！“啮合前行”模型将会帮助你创立一系列以赢

取客户为中心的策略，从而指导你开拓发展商机。在你开始进行我们的训练项目后，你将会发现困惑中会有一个支撑架构体系，你的成功之路也将随之逐渐浮现。