

Launch!

The Critical 90 Days from Idea to Market

发布

90天从创意到上市

像发射火箭一样发布你的创意

[美] 斯科特·达菲 (Scott Duffy)

著

陈劲 赵闯

译



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

Launch!

The Critical 90 Days from Idea to Market

发布

90天从创意到上市

像发射火箭一样发布你的创意

[美] 斯科特·达菲 (Scott Duffy) 著
陈劲 赵闯 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Scott Duffy: Launch!——The Critical 90 Days from Idea to Market

Copyright © 2014 by Scott Duffy

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA) LLC, a Penguin Random House Company, arranged through Andrew Nurnberg Associates International Ltd.

本书中文简体字版经由 Portfolio 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2014-2378

图书在版编目（CIP）数据

发布：90 天从创意到上市 /（美）达菲（Duffy,S.）著；陈劲，赵闯译，—北京：电子工业出版社，2015.9

书名原文：Launch!——The Critical 90 Days from Idea to Market

ISBN 978-7-121-27069-7

I. ①发… II. ①达… ②陈… ③赵… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 206389 号

责任编辑：刘淑敏

印 刷：三河市双峰印刷装订有限公司

装 订：三河市双峰印刷装订有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：13.75 字数：200 千字

版 次：2015 年 9 月第 1 版

印 次：2015 年 9 月第 1 次印刷

定 价：48.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

| 译者序 |

➤ 让创业激情伴随新产品开发

随着企业竞争的全球化，新产品开发成为企业持有核心能力的关键。在“互联网+”的时代，企业仍然要持之以恒地开发超越顾客需求的新产品。如今，有关技术创新与新产品开发的书籍如此之多，让我们感受到创新的伟大时代正在到来。然而，传统的新产品开发书籍过于理性，并未与市场营销紧密联系，其不足之处在于忽略了新产品开发是一个挑战未来、整合资源、有效推广的系统过程。

《发布》一书，是近年来介绍技术创新与新产品开发方面的优秀商业书籍。其显著特色是将新产品开发和创业结合起来，即高度重视以创业激情驱动伟大的创意，凭资源整合实现新产品的设计与开发，借市场营销实现新产品的商业化。

作者不仅仅让我们认识到新产品开发更需要充满领导力、充满创业激情的感性过程，还对我们的众多产品创新者具有较大的借鉴意义，因为企业的产品开发者大多是理工专业出身、没有受过足够的基于人文精

神的通识教育，使得他们无法创造出更多的原始性、突破性的产品，这是我国企业技术创新和新产品开发亟待解决的重大问题。

同时，作者也给出了新产品开发的理性路径，即在有限时间、有限资源的条件下有节奏地完成创意到真正市场化的创业和新产品开发历程——新产品开发也需要科学、理性的管理过程。

感谢电子工业出版社慧眼选中本书，我和赵闯等几位博士生十分乐意负责本书的翻译和校对工作。在本书的翻译过程中，得到了许多朋友的支持和帮助，在此，特别感谢吉林大学张天译博士、清华大学李纪琛、胡晓、黄江、董美辰、汪欢吉等博士生为本书做出的贡献，感谢孙由之、任杰、王金娣、樊旼旼等帮忙审阅校对。

希望本书对我国企业的技术创新和新产品开发具有较大的参考价值，也希望广大的创业者始终把产品创新作为创业的核心内容，共同推进企业的价值创造，并坚定不移地走下去！

陈 劲

清华大学经济管理学院教授

| 前言 |

火箭在发射的前 3 个阶段耗费了超过 97% 的燃料，同样的情况也适用于开发一个新的业务、产品和服务。

前几个步骤绝对是至关重要的。但是，这也是大多数创业者经常犯错误的地方，从而使自己走上了一条注定失败的道路。

《发布》是为那些在大型企业里工作且旨在获取新业务或新产品的成功的企业家和经理人制订的一个“飞行计划”。作为一套哲学的、系统的方法，它将把你的激情转化为一个蓬勃发展的企业，同时减少每一步的风险。

为什么是 90 天呢？因为这就是你拥有的所有时间。如今，你的竞争对手更加迅速、更加灵活并且拥有更强的能力。现在这个信息时代，速度堪比黄金，它是你能够支配的最有价值的货币。1996 年，我在硅谷的一家互联网创业公司工作。刚开始时，我们只有 1 位竞争对手。60 天后，我们的竞争对手增加到 17 位。90 天后，我们几乎拥有了 100 位竞争对手。这件事发生在 15 年前，那时候事情发展得相对还比较缓慢。

随着时代的快速发展，市场竞争已经变得越来越激烈。

但同时，速度也会保护你。在短期内，你冒险投入的资金减少，并且简化了你的注意力。在 90 天里，你可以采用自己的创意，然后进入市场，并获得有价值的反馈，最后做出明智的决定——这些步骤都不会花费太多资金。

我相信，在如此短的时间内开发一个新的业务、产品和服务不仅是可能的，而且是必需的。这些年来，我已经开发出一套系统的方法，将新的业务、产品和服务的开发划分成了三个阶段。

第一个阶段：上市前清单。该步骤的目的很简单：保护最重要的人——你自己！这意味着我们将制定战略来让你学会理财并且降低你的个人风险，因此，事情一旦偏离计划，你可以马上撤回。

第二个阶段：加满“燃料罐”——这是一个收集、整理资源的过程。我们将一起看看你的计划、你的团队、你的资本和其他一些关键性的业务资源，这些资源将会帮助你处于一个最佳位置，然后取得成功。

第三个阶段：“发射”倒计时——把你的创意投入市场。在本节中，我们将确定所有针对市场的关键要素，从而可以在接下来的 30 天左右成功发布你的产品。这包括发展合作关系、销售渠道、客户互动策略、市场营销和公共关系工作、销售计划、用户支持等方面。每一步，我都将为你提供一个预期接下来会发生什么的计划，并把问题和困难转化成各种机会。

这本书的经验和教训不是学术的、理论的，而是以我作为一个创业者和商业领袖的个人经历为基础的。在钟爱科技之前，我就开始了我的职业生涯，从事公司业务和个人发展培训工作。20 世纪 90 年代中期，我搬到硅谷，在接下来的 15 年里一直致力于帮助促进公司在早期阶段的启动和成长。我曾参与过的很多公司后来成为了著名的品牌企业，如 CBS 棒球、NBC 网络、福克斯体育和维珍租赁，还有很多其他的企业，有些企业非常成功而有些却很失败。然而每个企业的经验和教训都是无价的，我会在这本书中与大家分享这些经验教训。

在过去的 20 年里，我为我们这个时代最伟大的一些创业者和创新者工作，其中包括理查德·布兰森和托尼·罗宾斯等，获益匪浅。在后面的章节，你会了解关于他们的故事——他们与其他商业巨擘如 Spanx 创始人萨拉·布莱克、星巴克首席执行官霍华德·舒尔茨等一起合作应对创业挑战的精彩故事。

你可能会问，你和这些人有什么相似之处吗？答案是：每个地方都有。他们正是和你一样从一个美好的愿景开始，他们用热情和毅力为这个愿景而努力。他们作为独立的创业者或是在大企业里进行内部创业的企业家，都经历了商场的起起伏伏。他们将辛勤的工作和深刻的教训相结合，创造出具有持久影响力的成功的企业——而你也会像他们一样！

我保证会竭尽所能地帮助你启动你的好创意，使你梦想成真。我创建了一个网站 www.scottduffy.com，上面有很多免费的工具和视频课程，可以为你提供额外的启示和支持，非常欢迎你的访问和浏览。

作为回报，我只要求你做一件事。那就是在接下来的 90 天，停止

任何对你能够“发射”成功的怀疑和不自信。你要知道，你可以比想象中的自己做得更好、拥有得更多。如果你遵守这本书里的步骤并且疯狂地执行，在接下来的 90 天里你一定会梦想成真！

准备好了吗？让我们开始发射！

| 目录 |

| 导读 |

创业家经济

油墨 VS 苹果机	4
在一条墨西哥高速路上	6
小即为大	11
一个剧本，而非教科书	15
找到一条通往简洁的路	19

第 1 阶段

上市前清单：前期准备的 30 天

第一章 你的大创想是什么	24
如何买下一片热带雨林	24
机会就在脚下	31
你是否正有一个可以挣得百万美元的大目标	34

丢弃你的坚果!	37
 第二章 保护好最重要的东西	42
确定的东西	42
失去你的第一个 100 万美元的最快方法	48
我为人人, 人人为我	53
超级球与玻璃球	59
10 000 个你一定会成功的理由	63
 第三章 你身处的环境	68
桶里的螃蟹	68
你的五虎上将	70
你的标签是什么	75
书写你自己的故事	79

第 2 阶段

加满“燃料罐”: 整合资源的 30 天

 第四章 商业计划	84
二头肌和做生意	84
从最后一页开始	88
单页摘要	91
一个昂贵的业余爱好	93
不是所有问题都需要解决	95

第五章	建立你的团队	98
	破产还是成为亿万富翁	98
	你要像个飞行指挥官	102
	3 个表现	108
	完美的“婚姻”	112
	这就是你要求的	116
第六章	释放创造力	120
	破旧的地毯和脱落的墙皮	120
	维加斯和电子游戏	123
第七章	募集资本	128
	交易入场券	128
	死亡鳄梨丛林的食人女	132
	募集资金的真实路径	134
	钱会从哪里来	136
	盛大的约会	138
	到达成功大门的最快方式	141
	返场	146
	交易诀窍	147

第 3 阶段

“发射”倒计时：商业化的第一个 30 天

第八章	投入市场！	152
-----	-------------	-----

锤子和钉子	152
利基市场的好处	156
蚰蚰儿	160
众包你的销售力量	165
你的客户蓝图	170
 第九章 保持你的高度	173
90 天的周期检查	173
现金和纸板箱	175
氮石	179
 第十章 如果出现了意外	183
学习如何了断	183
尽早开始恐慌	185
卫生纸用完了	188
17 天	192
 结语 坚定不移地走下去	197
在机翼上穿行	197
马戏团和创始阶段	200
高速飞行	202
保持目视前方	204
先添满你的杯子	207

| 导读 |

创业家经济

我生了火，我每天训练，我添加更多的燃料。在合适的时刻，我开始了这场比赛。

——米娅·哈姆

对于成为一个创业者而言，从未有过比如今更好的时机。当今市场上新开发的业务、产品和服务比历史上任何时期都要多。日益激烈的竞争，还有转换得更快的产品和商业周期就是诱因。

这下把大型企业吓坏了。

10年前，对于小创业者来说，成功启动和建立一个企业的门槛往往太高。因此，一个大型企业的竞争对手主要是其他的大型企业。经理们真的可以透过他们的窗户就看见竞争。他们互相都非常了解，可以指出彼此的优势和不足，然后有效地互相竞争。但是那样的日子已经一去不复返。

在新型企业家经济中，新产品和新服务的进入门槛的降低给每个市

场领域都带来了激烈的竞争。现代的创业者，要么是从原有的企业将新产品带入市场，要么是从头开始开发一个新的业务，他们往往比大型企业发展得更加迅速，也通常可以更好、更快并以更低成本去满足顾客需求。对大型企业来说，更加困难的事情是他们需要当心的不仅仅是一个创业者的竞争，而是真的有上百万的创业者，带着笔记本电脑、智能手机或来自互联网的免费工具，正在一点一点地蚕食着大企业的根基。现在，竞争任意而来、无处不在。

这些新兴创业者也比以前任何时候都更受鼓舞。通过根据实际经济条件调整商业活动并且利用所有可用的资源，很多人已经逐渐从 2008 年的全球金融危机中恢复过来。如今，新兴企业运行得更加精简、更加强大、效率更高，并且能够产生更大的利润。另一些遭受 2008 年金融危机冲击的人，可能已经失去了存款或工作，所以他们不得不以一些从未料想的方式来重塑自我。现在这些企业家正在重新站起来，他们被真切的目的驱动着，更加雄心勃勃；他们发展得很快，因为他们必须如此；他们有目的地前进着，因为他们深知不这样做的后果。他们也是无所畏惧的，他们紧跟在大公司的后面来抢夺市场份额和客户。

在这个新的局面下，大型企业有一个大的问题：很多有着臃肿文化的企业发展太过缓慢以致难以迅速启动以适应同新一代创业者的竞争。当 90 天对于一个企业家开发新业务、新产品、新服务而言已经充足的时候，大多数大型企业在 90 天中只能决定好是否要参与这个市场游戏。要是这些大型企业决定加入竞争，他们可能还会再用 900 天才能真正做

起来。

另一方面，很多创业者，尽管拥有反应迅速与灵活的潜能，却还只依靠着热情（它只能带领你达到目前的水平）和那些过时的战略，而這些也已经与新经济中的最佳实践脱节了。这就是这本书的切入点，即去弥合这个经济时代里旧的方法与那些真正能够产生成功的东西之间的差距。通过运用从这本书里学到的，你可以把自己放到一个最佳的起点上，然后在竞争中崭露头角。

一个创业者的陈旧概念让我想到一些人，像理查德·布兰森、唐纳德·特朗普等，他们敢于承担巨大的风险，把他们个人或职场上所拥有的一切都置于风险之中。并不是所有的企业家都能从这个角度来思考自己，他们也没有责任去承担如此巨大的风险。

但是现在每个人都可以是创业者。这并不是说去创造下一个维珍、Google 或者 Facebook，而是插下一面旗帜，把你热衷的、你擅长的变成负责任的、能赚钱的业务，并使过程中的其他人受益。

《发布》是一本为创业者专门定制的手册，告诉他们如何大胆思考，如何应付不同规模的竞争对手并且成功抢占他们的地盘。我非常乐意帮助你成为一个现代商业版的大卫，作为一个小巧而机敏的创业者，你可以打败像哥利亚巨人一样的大公司（哥利亚是电影《星际争霸》中的大型机器人。——译者注）。这就是你的机会，抓住它吧！

➤ 油墨 VS 苹果机

我一直被称为“连续创业者”。不管这样叫的人有什么意图，我都喜欢这个称呼。它道出了我的人生经历和热情所在。

在我很小的时候，我的家人就开始让我接触了解商业。50年里，所有我父亲这边的男性们——我的父亲、祖父还有曾祖父——一直经营着一家印刷和雕刻店铺。我童年中记得最清楚的就是关于我父亲的一件事，就像其他优秀的手艺人一样，他回家的时候手上和衣服上总是有一种独特的油墨味。

那时候，印刷和雕刻是一种非常依赖于手工的业务。熟练的工匠需要当多年的学徒，来学习这些手艺。摄影师、雕刻师、点腐蚀铜版制作者汇集各自的技能，与广告代理合作拍照和创造艺术品，然后广告公司把这些融合成广告、户外广告牌和各种各样的印刷媒体。他们的产业在市场营销中扮演了至关重要的角色，并在社会上广受认可。我的家人可以赚钱，熟练员工可以有很好的收入，每个人都对他们所做的工作感到自豪。后来，计算机技术完全颠覆了这个产业。

我总是在数字鸿沟上实现跨越。我初中毕业的第二年，打字成为一门必修课。我高中毕业的第二年，电脑已经成为教室里的固定设施。作为一个大学新生，我购买了一台电子打印机，我真的觉得这很震撼，但是很快，我了解到了更多全新的科学技术。大二那年，我的室友带来了