

A LAUNCH MANUAL
FOR GETTING GREAT
IDEAS INTO THE MARKET

THE FIRST MILE

最初一英里

从创意到创业，
把创新想法变成伟大企业

【美】斯科特·安索尼
(Scott D. Anthony) 著

王雪畅 译

让创业者可以低成本试错的贴心工具箱
扫清创业起步时的动荡与混乱

我非常喜欢这本书。斯科特为我们提供了一套行之有效的的方法和原则，使我们可以判断一个毫不起眼的创意想法如何才能变为一家伟大的企业。这些方法和原则可以让创业者远离那些无用的战略，转而走上正确的方向。

克雷顿·克里斯坦森，哈佛大学教授，
《创新者的窘境》作者



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

The First Mile
A Launch Manual for Getting Great
Ideas into the Market

最初一英里

——从创意到创业，把创新想法变成伟大企业

[美] 斯科特·安索尼 (Scott D. Anthony) 著

王雪畅 译

人 民 邮 电 出 版 社

北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

最初一英里：从创意到创业，把创新想法变成伟大企业 / (美) 安索尼 (Anthony, S. D.) 著；王雪畅译
— 北京：人民邮电出版社，2016.1
ISBN 978-7-115-41329-1

I. ①最… II. ①安… ②王… III. ①企业管理
IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第309555号

版权声明

Original work copyright © 2014 Harvard Business School Publishing

Published by arrangement with Harvard Business Review Press

本书中文简体字版由 Harvard Business Review Press 授权人民邮电出版社在全球独家出版发行。未经出版者许可，不得以任何方式复制或节录本书的任何部分。

版权所有，侵权必究。

内容提要

每天都有成千上万的创意产生，但最终能变成生意的却屈指可数。这其中的许多创意都夭折在了“最初一英里”的阶段。

本书作者依托丰富的创新咨询和风险投资经验，开发了一整套低成本测试、评估和调整创意想法，直至形成商业模式的管理工具，让创业者可以剔除错误的战略，专注于真正重要的事。并且针对创业过程中可能出现的艰难困境，给出了非常务实又便于操作的解决方案。本书后还附有克里斯坦森创办的 Innosight 公司核心的创业咨询和评估工具。

对于大公司内部的创新者以及个人创业者来说，本书都是一本非常有价值的创业管理指导手册。

◆ 著 [美] 斯科特·安索尼 (Scott D. Anthony)

译 王雪畅

责任编辑 王飞龙

执行编辑 谢舒婷

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

三河市中晟雅豪印务有限公司印刷

◆ 开本：880×1230 1/32

印张：7.75

2016 年 1 月第 1 版

字数：86 千字

2016 年 1 月河北第 1 次印刷

著作权合同登记号 图字：01-2015-5654 号

定 价：45.00 元

读者服务热线：(010) 81055656 印装质量热线：(010) 81055316

反盗版热线：(010) 81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第 0021 号

前言

创业初始的美妙与危机

2009年6月的一天，在印度的IT之都班加罗尔——一个人口多达一千万的大都市，我身处一处封闭狭小的空间，一个不会讲英语的陌生人正手持锋利的刀片抵着我的脖子，而我却很享受这种感觉。

当时我正体验着被我称为创业“最初一英里”阶段的奇妙感觉，在这个阶段，创新者们刚刚开启他们的创业之旅，即将把自己的纸上蓝图转变为实实在在的生意。

这最初的一英里往往让人欢欣鼓舞、兴奋不已。

那次我去班加罗尔是进行一次实地考察，看看我是否应该

将自己的工作重心从 Innosight 管理顾问公司的咨询业务转移到它的风险投资和孵化部门。这个创投部门是由布拉德·甘比尔（Brad Gambill）在几年前创立的，他曾为新加坡、印度和美国的一些创业公司提供小额投资，还曾在新加坡投入风险资本，与当地政府签署了创新协议，并得到了后者的战略支持。2009年4月，甘比尔宣布离开 Innosight 管理顾问公司，出任 LG 电子（LG Electronics）的首席战略官。

我实地考察的公司经营的是男士美容业，由甘比尔团队培养孵化，取名为净髯风尚（Razor Rave）。他们选择这一领域的理由非常充分：印度的理发产业缺乏有序的组织，无法满足各个消费阶层的需要，存在许多明显的缺口。这里有非常高端美发沙龙，专门为富有阶层的人服务，但是普通大众显然是消费不起的。而一些便宜的理发店又往往难以提供令人满意的服务，比如条件过于简陋，只是沿街摆放个理发椅或者理发店内脏乱差。

甘比尔团队在 2008 年尝试运行过一个美发业创意方案，该方案成本很低，只需要租用一辆卡车，然后在车厢里安置一把理发椅。方案的试运行让团队更加相信这一创意会在更广泛的消费者中引起共鸣。下一步的关键就是净髯风尚是否能够以

更大的规模提供优质的服务。因此，在外部投资人的支持下，甘比尔团队投入了 7.5 万美元来进一步尝试这一创意。他们在班加罗尔建立起三个理发亭并分别配备了一把理发椅，然后仔细监控每一处理发亭的经营情况。

以下是我对理发亭进行实地考察后记录的原始笔记。

我考察了班加罗尔的净髻风尚理发亭。我抵达那里时有一个年轻人马上就要理好头发了，待他结束后我采访了他。他说他刚好路过，被这间理发亭吸引了进来。他说他发现这里的服务物超所值，表示还会再次光顾，并愿意推荐朋友们过来。他的一个哥们最近也刚刚在这里做了头发。我也在这里刮了胡子，洗了脸，并使用了须后水。整个服务持续了 10 分钟，花费了 35 卢比（约 0.75 美元）。这是一次令人愉快的经历。这位理发师不会讲英语，但是他打扮得干净利落。整个服务的过程感觉非常卫生，而且理发亭的内部布置也很引人注目（虽然有一些空间未能充分利用）。我以后还会来这里剃须，虽然我承认在一开始的两分钟里被一个陌生人手持剃刀抵着喉咙的确有些吓人。

我的结论是净髻风尚有发展潜力，但是要做的还有

很多。

这一创意想法不错，但还远远不是一门“生意”。整个团队围绕着地点、服务、布景等因素开展了多次试验。但最关键的两个问题是如何建立起一个高回头率的经营模式，以及如何吸引、发展并保留住加盟商。这两个挑战显然是相互联系的。我想这是非常有意思的一点，外部的投资可能会有助于这一创意的进一步发展。

这次考察引起了我极大的兴趣，再加上我也渴望有一段不同的经历，于是 2009 年 7 月我正式转向领导 Innosight 公司的风投业务（Innosight Ventures）部门，并搬到了新加坡。我与净髯风尚团队紧密合作，共同深化、推进该创意。这项事业时时让我感到激动和兴奋。2010 年 1 月，我给我的一位同事发了一封电子邮件以分享我的感触，内容如下所示。

1. 印度的理发业有巨大的市场需求，同时现在的市场存在明显的空白地带。

2. 这里有一家上市的美国美发沙龙连锁集团（旗下掌管着像 Supercuts 这样的高端美发连锁店），其市值达十亿美元。

3. 去年吉列公司（Gillette）收购了剃须艺术（The Art of

Shaving) ^①，显示出其对服务性行业的兴趣。

虽然我很乐观，但现实是这一创业过程也充满着挣扎和艰难。经过仔细思考和反省，我们意识到，我们推进的这一创意在其经济模式上存在着一个根本性的瑕疵：只有一把理发椅。理论上讲，这种理发亭的低成本是非常有意义的，我们即使一天服务十几个顾客也可以维持运转，而且很容易将领地拓展开，快速在印度各地成立成千上万家净髻风尚加盟店。然而事实上，想依靠一把椅子来产生足够的客流量的前提是掌管这把椅子的理发师足够棒，能够培养忠实的客户和好口碑，进而吸引源源不断的客户流。一旦这位理发师意识到自己的“英雄”角色，他就会要求高薪，否则就会另谋高就了。而这种小规模运营模式是无法支付一位高级理发师的高薪的。所以，这种所谓的“英雄”理发师问题会毁掉整个生意。2010年4月，就在我发出上面这封邮件后不到4个月，我们关闭了净髻风尚，转而专注于其他的项目了。

这最初的一英里真是险象环生、危机四伏。

^① The Art of Shaving，中文译作剃须艺术，是美国第一家高档剃须用品专卖店。

——译者注

创业者们面前的道路上布满了陷阱，大公司内部的创新者们也面临着一眼望不到边的种种障碍。我们致力于满足消费者的深切需要，提供令人信服的解决方案，探索健全可行的经济模式，但是一不小心就会误入歧途。创业总是耗时良多，付出的代价往往超出你的预期，最终把你耗得筋疲力尽、心气全无。你可能会找错合伙人，错把创业者的一腔热情当成了成功需要的能力。等终于上了路，你又可能面临加速过快的风险，一不小心便打滑失控了。大企业内部的形势往往更严峻，你总是无休无止地研究和分析，仿佛陷入了一团浓雾，无法迈步向前。

其实这些难题都可以破解。本书后面的篇章会提供一系列详细的指导，一步一步地教大家如何快速穿越创业最危险、最艰难的“最初一英里”，为大家分析创业初始可能会遇到的种种拦路虎，为创业者注射一剂预防针，使他们可以做好迎接挑战的充分准备。

THE FIRST MILE
A LAUNCH MANUAL FOR GETTING GREAT
IDEAS INTO THE MARKET

目录

导言 零起步创业，你会遇到这些问题 / 1

科学方法和战略不确定性 / 9

“最初一英里”指南 / 16

上篇

创业起步管理工具箱

第一章 把你想做的事情落到纸面 / 23

起点：“最初一英里”的三要素 / 25

下一步：27 个创新问题 / 25

撷取工具 / 29

小心四种错误 / 36

第二章 评估你的创意想法 / 43

基于模式的分析 / 46

财务模型 / 49

角色扮演 / 65

第三章 聚焦你的创意想法 / 67

如何排出不确定性的优先等级 / 70

评估自信 / 70

评估影响力 / 78

成功的关键 / 82

第四章 测试、总结和调整你的创意 / 85

保持团队小而精 / 86

仔细设计测试 / 90

深入市场内部学习 / 93

尽量增强灵活性 / 94

品味意外 / 98

依据所学采取行动 / 100

AsiaCom 实验设计 / 102

第五章 创业之前，你需要做的十四件事 / 108

如果你有几个小时…… / 110

如果你有几天或几周时间…… / 124

如果你有几个月的时间…… / 131

下篇

创业起步时最难的事

第六章 创业初期的四大挑战 / 153

挑战 #1：拐错弯 / 156

挑战 #2：钱烧完了 / 159

挑战 #3：选错了合伙人 / 164

挑战 #4：发展失控 / 173

第七章 为你的创业战略建立一个支持系统 / 183

穿透“创新迷雾”的决策系统 / 184

鼓励聪明的冒险，但也不要过度惩罚失败 / 191

终止“僵尸项目”的项目脱离机制 / 194

连接外部专家、客户和员工的人际关系系统 / 200

最初一英里友好型系统的运转 / 205

第八章 在创业中树立领导力 / 210

寻求混沌 / 213

组建多元的创新内阁 / 215

学习新技能 / 219

后记

附录 A Innosight 风投评估工具 / 225

创意评估 / 225

评估管理团队 / 227

评估盈利途径 / 229

附录 B 创业初期的理性与偏执 / 231

导言

零起步创业，你会遇到这些问题

回顾那些成功的企业，我们就会发现，不论是有意为之还是偶然使之，几乎每一个企业都是在反复试验、不断纠错的过程逐渐摸索出了一条制胜之道。如果你研究一下那些创业成功的故事，就会发现几乎所有创业企业最后的立脚点都与他们的初衷相去十万八千里，这是因为创业之路迂回曲折，充满了意想不到的各种变化。

Innosight 公司就是这样的。公司最初的战略定位并不是咨询顾问业务，而是出版时事通讯。公司的第二个战略定位也

不是咨询顾问业务，而是开发软件帮助个人通过自学提高创新能力。但消费者不买账，公司差点无法周转。不过创业团队还是坚持了下来，坚信增强创新的可预见性是一个值得解决的问题，就算最初的商业模式不是那么完美也没关系。出于需要，Innosight 公司开始举办培训班，并为其他公司完成小型咨询项目。我 2003 年加入 Innosight 公司，一开始是兼职，几个月之后转为全职。到 2007 年的时候，公司的经营模式几经演变，早就没有了最初的模样，公司的收入也超过了 1000 万美元。五年之后，这一数字又增长了两倍。公司规模也发展壮大了很多，原来只在美国马萨诸塞州的沃本有几个员工，现在公司已有员工 75 人，在全球的三个大洲设立了办事处。

迈克·泰森（Mike Tyson），美国知名的哲学家、演员和拳击手，曾经嘲弄地说：“每个拳击手都胸怀计划，直到被一拳打到脸上。”所有的创业者都会被拳头重重地击打，而成功的那些人在被打后搞清楚了如何进行反击。

例如，几年前有两个创业者成立了一家播客公司 Odeo，由著名的风险投资公司查尔斯河风投（Charles River Ventures）出资支持。后来其中一位创始人买断了公司的大部分股权，买下了 Odeo，成立了一家新的公司 Obvious，并决定将他们原本

用于内部沟通的一项服务推向市场。7年之后，这项服务——推特（Twitter）已经拥有了亿万用户，年收入超过5亿美元。2013年11月推特上市，在首个交易日结束时，其市值超过了250亿美元。

Innosight 公司的工作不但打造了我们自己的企业，还帮助许多跨国企业实现了创新增长，投资创业者并扶植他们成长。我把这些经验都汇聚到这本书中，汇聚成一套可以操作的方案，来解决这样一个关键难题：如何成功打造具备创新性成长的企业（本书中提到的“创新”请参照下面的“创新的定义”）。

创新的定义

本书中提到的“创新”，指的是与众不同的、能创造出价值的某种事物。相较于“发明”和“创造”，创新的独特之处就在于能创造价值。发明和创造都是创新的重要成分，但是只有当一个想法能够有目的地增加收入、创造利润、改善性能、产生社会效益，或解决某个问题时，它才有资格被称为“创新”。

这里有意使用了“与众不同的某种事物”这种模糊的说法。人们对于创新最大的误解之一就是他们认为创新只是少数精英才能做的事，最有代表性的就是那些身穿白大褂的科学家们在实验室里辛勤劳作，致力于某项突破性的技术。这当然是创新的一种途径，但

是创新还可以是一种新颖的市场营销方法、一项独特的定价模式、一种不同的团队管理方法，甚至是采用一种从未用过的方式组织每周的例会。除了在技术上取得突破，我们还有许许多多创新的途径。创新不是少数人的特权，而是多数人的工作。

几乎所有人都会承认创新是一个难题，但原因是什么？高级管理人员常常抱怨这一难题的根源是我们缺乏好的点子，尤其是“大创意”。意识到这一点后，为了解决问题，领导们也许会在公司范围内组织竞赛，征集奇思妙想，进行详细的市场调研，雇用专业机构帮助策划“打破陈规”的新鲜创意，或者从当今的那些热门创新企业里聘请高级管理人才。

这些措施都会有所帮助。但在大多数情况下，它们并不能真正解决限制公司发展能力的问题。这里有一个大型医疗保健公司的例子，这家公司斥资数百万美元从外面请来一家咨询公司，设计了一场全公司范围内的创意竞赛。两年以后，这家公司是这样在公司内刊中描述这次活动的。^①

想要点燃火焰，你只需要一点火花。在2009年9月我们

^① 为保密起见掩饰了部分内容。