

麻省理工学院最受欢迎的
创业课程

融合作者**25年**创业经验
和**15年**授课经验

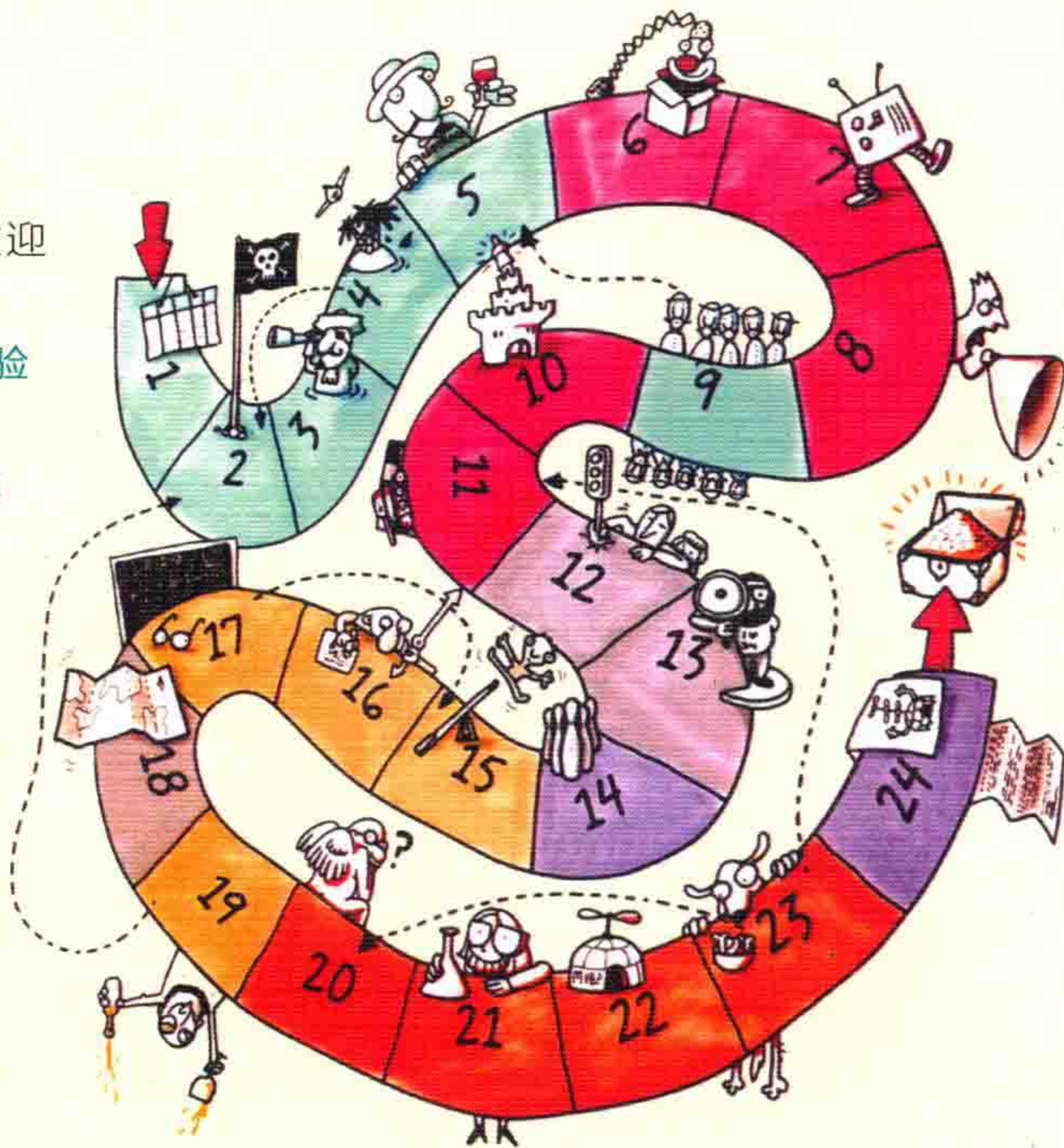
学堂在线中国创业学院
鼎力推荐

杨 斌
清华大学副校长

李 竹
英诺天使基金创始人

王小川
搜狗公司CEO

联名推荐



有序创业24步法

创新型创业成功的方法论

[美] 比尔·奥莱特 (Bill Aulet) / 著 徐中 / 译

24 STEPS TO A
SUCCESSFUL STARTUP
Disciplined Entrepreneurship



机械工业出版社
China Machine Press

24 STEPS TO A SUCCESSFUL STARTUP
Disciplined Entrepreneurship

有序创业24步法

创新型创业成功的方法论

[美] 比尔·奥莱特 (Bill Aulet) / 著 徐 中 / 译
插图作者: 马里厄斯·尤萨其 (Marius Ursache)



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

有序创业 24 步法: 创新型创业成功的方法论 / (美) 比尔·奥莱特 (Bill Aulet) 著;
徐中译. —北京: 机械工业出版社, 2017.8

书名原文: Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup

ISBN 978-7-111-57613-6

I. 有… II. ① 比… ② 徐… III. 创业 IV. F241.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 179927 号

本书版权登记号: 图字: 01-2013-8073

Bill Aulet. Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup.

ISBN 978-1-118-69228-8

Copyright © 2013 by John Wiley & Sons, Inc.

This translation published under license. Authorized translation from the English language edition, published by John Wiley & Sons. Simplified Chinese translation copyright © 2017 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher. Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons 公司授权机械工业出版社在全球独家出版发行。

未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

本书封底贴有 John Wiley & Sons 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

有序创业 24 步法: 创新型创业成功的方法论

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 宋 燕

责任校对: 殷 虹

印 刷: 中国电影出版社印刷厂

版 次: 2017 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 165mm × 205mm 1/20

印 张: 16

书 号: ISBN 978-7-111-57613-6

定 价: 79.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

Disciplined Entrepreneurship
24 Steps to a Successful Startup

赞 誉

创业不仅是一种思维模式，也是一组技能。24 步创业法提供了一个实战型的指导，一步一步地教你把握创意，最大限度地利用机会，最终实现成功创业。

——莲花公司创始人米切尔·卡普尔（Mitch Kapor）

我不是商业计划的粉丝，但是非常关注商业计划的过程。本书为创新型创业者实施商业计划过程提供了宝贵而全面的实战型框架。

——Foundry 集团总经理，TechStars 联合创始人，
《初创企业革命》系列作者 布拉德·菲尔德（Brad Feld）

在过去三年，比尔在苏格兰利用 24 步创业法指导创业者并带来了令人惊喜的成果。这套方法不但是非常实用的创业线路图，而且能坚定创业者继续前进的信心。我认为这是一本不分国界的成功创业指南。

——Highlands and Islands Enterprise Scotland 首席执行官
亚历克斯·帕特森（Alex Paterson）

真遗憾！我在创业时没有读到本书。它简明扼要、案例生动、语言浅显，结合了经典的创业理论和当今真实的创业环境。如果你真心想创业，本书是必读之作。

——麻省理工学院创业奖获得者，Okta 联合创始人
弗雷德里克·克雷斯特（Frederic Kerrest）

传统观点认为创业是一种天生特质，然而事实是，创业是一种可以通过刻意实践习得的技能。本书提供的 24 步创业法，可以有效指导创业者极大地提高成功机会。我向每一位雄心勃勃的创业者推荐本书。

——红杉资本管理合伙人 道格·莱昂内（Doug Leone）

无价之宝！本书完美总结了我们在麻省理工学院所学的知识。真希望六年前创办 HubSpot 时就读到它。

——HubSpot 联合创始人兼首席执行官，《嵌入式营销》作者
布莱恩·哈利根（Brian Halligan）

比尔和我对创业进行过多次讨论，我很欣赏他对创业的看法。虽然创业常常与好运相伴，知易行难。本书指引你在创办改变世界和持续增长的公司方面，通过系统化的方法有效提高创业成功率。本书的内容和朴素的观点让我欣喜不已。

——麻省理工学院多媒体实验室主任 伊藤穰一（Joi Ito）

好创意多的是，但真正能创造价值的是伟大的创业者。他们必须充满激情、能力卓越。激情未必能教，但创业过程却是可以言传身教的。本书的成功之处在于，它以手把手的方式提供经过验证的方法和思路，帮助创业者有效实施创业过程。为此，我要郑重推荐给各位。

——Highland Capital 创始伙伴，2012 全美风险投资协会主席
保罗·麦德（Paul Maeder）

比尔认为团队成就创业，这一观点不但深刻，而且经过了调查和经验的验证。利用有序创业 24 步法创办企业，不但能帮助创业者提高成功率，而且能确定每个成员在创业初期所需的技能，并在团队内部形成一致意见。我建议他把书名改为《全面创业者》才对。

——Ewing Marion Kauffman 基金会总裁兼首席执行官
托马斯 A. 麦克唐奈（Thomas A. McDonnell）

社会创业者必须开发出平衡社会影响和企业可持续发展的商业模式。Soko 聚焦的是建立成功和有规模的商业模式，从而在我们服务的社区不断扩大社会影响。比尔在 24 步创业法中提出的创业框架非常有效，能帮助任何类型的企业实现从提出创意到迈向成功的整个过程。

——非洲首个移动市场 ShopSoko.com 创始人
埃拉·佩恩威奇（Ella Peinovich）和格温·弗洛伊德（Gwen Floyd）

我很高兴有机会和比尔一起创业，看见他运用独特的思考方式，把复杂

的问题加以分解并逐一解决，然后在此基础上建立成功的企业。本书能有效地帮助世界各地的创业者，因为这个世界实在太需要像比尔这样的创业者了。

——现国会议员，SensAble Devices 和 SensAble Technologies 联合创始人

托马斯·马西（Thomas Massie）

随着知识的积累和研究的深入，创业正变得日益科学化。本书所做的贡献在于，它为各个行业的产品营销提供了端对端的指导。这就是麻省理工学院提供的经验总结。

——经纬创投合伙人 大卫·斯考克（David Skok）

对于未来，培养年轻工程师成为创业者是一项非常重要的工作，本书在这个方面发挥了关键作用。本书为产品市场有效衔接提供了一个端到端的路线图。创业是一个非常复杂的过程，需要考虑诸多因素，本书很好地总结了创业过程中的问题，并提出了实战型的解决方案。

——斯坦福工学院创业学荣誉教授，斯坦福技术创业系系主任

汤姆·拜尔斯（Tom Byers）

这是一本卓越的创业实践指南，它不但介绍了整个创业过程，而且重点说明了针对市场开发产品的关键步骤。利用麻省理工学院学生创业的实际经验，本书提出的创业观点可以帮助创业者实现成功开发。

——哈佛创新实验室学院主任，哈佛商学院海因茨管理实践学教授

乔·拉希特（Joe Lassiter）

很高兴看到世界各地的创业者能利用我在麻省理工学院学到的创业技能。这些技能是多年的知识和经验总结，值得每一个创业者阅读和思考。

——Sal's Pizza and Lupoli Companies 创始人 萨尔·卢波利 (Sal Lupoli)

作为直觉型创业者，我不喜欢条条框框。尽管如此，利用本书介绍的方法创办 Lark 公司之后，我意识到有些系统化框架的确对我很有帮助。本书提供的指导既能提高创业成功率，又不会扼杀创造性。对创业者来说，无论是初次阅读，还是用作实战参考，本书都是必读之作。

——Lark Technologies 创始人兼首席执行官 胡念君 (Julia Hu)

有序创业和我的研究领域高度相关，本书也是我向学生和创业者推荐的必读书籍。在创新型创业中，它能帮助读者实践整个创业过程，同时提醒他们可能会遗漏的重要步骤。

——麦吉尔大学道布森创业研究中心主任

格雷戈里 B. 维特 (Gregory B. Vit) 教授

Disciplined Entrepreneurship
24 Steps to a Successful Startup

序

本书致力于提供一套整合式的创业工具箱，帮助那些希望通过提供新的创新产品创办伟大企业的初次创业者或者连续创业者获得成功。即使对于那些在特定领域或行业经验丰富的连续创业者来说，本书介绍的 24 步创业法也颇有裨益，能够帮助他们高效开发出适合市场需要的产品。

作为一名创业者，我找到过很多有用的资源，包括书籍、导师，以及我自己形成的经验。但是，我没有发现一种全面且有效的创业方法论。

我阅读过的很多书籍都非常优秀，有很多有价值的思想和方法，包括杰弗里·摩尔的《跨越鸿沟》、W. 钱·金和勒妮·莫博涅的《蓝海战略》、布莱恩·哈利根和哈米斯·沙哈的《嵌入式营销》、史蒂夫·布兰克的《顿悟的四个步骤》、埃里克·莱斯的《精益创业》、艾什·莫瑞亚的《精益创业实战》，以及亚历山大·奥斯特瓦德和伊夫·皮尼厄的《商业模式新生代》等。这些都是极富价值的书籍，我会在本书中引用他们的成果。但是，这些书籍只是深入研究了创业中的某些关键点，未能提供一套完整的路线图，因此，我在麻省理工学院和其他地方授课的过程中，总感觉有所缺憾。我认为，在产品构思、开发和发布的过程中，这些观点在某些节点上无疑是非常有价值的，

但创业者真正需要的是一套能够涵盖所有这些方法的工具箱。

我们不妨用工具箱打比方，螺丝刀在某些场合固然重要，但换个地方可能就不如锤子能更好地发挥作用。同样，《嵌入式营销》中提供的观点和方法固然很有价值，但它并不是放之四海而皆准的，只是在某些合适的时间和场合才能发挥出更好的作用。

本书的目的就是在令创业者茫然无措、眼花缭乱的各种观点中，开创一套前所未有的创新途径。尽管困难重重，但我感到这是一项非常有意义的工作。本书的观点源自我在世界各地以及麻省理工学院讲授创业课程的心得体会，其中包括了我多年来和数以百计的著名企业家共同开发和提炼的观点。

诚然，造就一家成功企业需要考虑的因素有很多，如公司文化、销售、团队、财务、领导力等。但对于创新型企业来说，其成功的根基在于开发出成功的产品，这也正是本书要讨论的核心内容。

需要注意的是，本书介绍的创业流程在本质上并不一定遵循特定的顺序。虽然我用线形步骤加以描述，但需要提醒各位的是，当充分掌握某个步骤之后，你必须重新评估前面的步骤，不断对其进行微调甚至推翻重做。这一“螺旋式”迭代过程对于发现最佳解决方案非常重要，因为一旦创业启动，你根本没有足够的时间对流程中的每一个步骤做到精益求精。换句话说，你要做的是在调查研究的基础上提出一个尚可的方案，然后在后续的过程中不断修订。

在这个流程中，每一个步骤都要进行严格评估，以了解客户能否从你的

产品中获益。不管行业分析员、潜在投资者或技术行家如何看待你的产品价值，只有评估得出的数据才能证实一切。关于这一点，有人曾这样对我说过：“在我们的想象中，创意和现实总是完美吻合；但在真实环境中，它们往往相距十万八千里。”

此外，本书以平实的语言讨论了有关创业的其他环节，能帮助你有效地和企业顾问、导师以及其他创业者商讨创业事宜。对于本书介绍的每一个步骤，我都做了详细说明，力求其概念准确，彼此独立又相互联系。我清楚地记得以前帮父亲干活儿的时候，要是他要钳子而我递过去一把扳手，他总是非常恼火。现在我也遇到了同样的情况：当我在课堂上问学生商业模式而得到的回答是潜在市场或定价模式时，那可真是让人气馁。

如果用通俗的话来说，本书提供的创业工具箱在麻省理工学院通常被称为“有序创业”。有人可能会反对我，认为创业怎么可能有序？它从本质上讲就是杂乱无章和无法预测的。事实的确如此，但也正因为这样，采用系统化方式在一定的框架内解决问题才显得更加难能可贵。也就是说，在创业过程中你要面对诸多无法控制的风险，有序创业所提供的框架能有效帮助你解决那些可以控制的问题，从而达到降低创业风险的目的。本书介绍的创业法，要么帮助你加速实现成功，要么帮助你尽快遭遇无法避免的失败。不管是哪一种结果，它都对创业有所裨益。

自从20年前踏上创业之路，本书一直都是我期盼完成的书籍。

关于本书的[案例]说明：在本书中，我列举了一些麻省理工学院学生团队的[案例]，这些学生在就读期间都进修了课程15.390——创办新企业。鉴

于他们在时间方面的限制，这些[案例]并不十分充实。我之所以列出它们是为了说明 24 步创业法中的一些基本概念。其中，我对一些[案例]稍微做了修订，以便更好地说明各个步骤中的最佳做法和可能存在的陷阱。所有这些[案例]都和我的创业经验高度吻合。由于每个团队完成作业后所做的决定各不相同，尽管[案例]中介绍的项目不一定保证成就伟大的企业，但这些[案例]无疑都具有很好的教育价值。

Disciplined Entrepreneurship
24 Steps to a Successful Startup

译者序

科学方法加速创新型创业走出混沌

徐中 博士

学堂在线中国创业学院院长

1999 年年初，我在清华大学照澜院的新华书店看到一本名为《走出混沌》的书，立刻被这个书名和其中的《华为基本法》吸引。那时的华为，还鲜为人知，一是 1998 年收入只有 89 亿元，在中国企业排名中的位次不高；二是主要做电信市场，与大众没有直接关系。2016 年，华为的年销售收入达到 5216 亿元，位居《财富》世界 500 强第 129 位，成为中国最具国际竞争力的高科技企业。

在惊叹于华为创业的辉煌成就的同时，我们不禁要问：华为成功的秘诀是什么？1988 年和华为同时创立的百万家企业，它们今天在哪里？

任正非在为《走出混沌》撰写的序《由必然王国到自由王国》中写道：

如何将我们十年宝贵而痛苦的积累与探索，在吸收业界最佳的思想与方

法后，再提升一步，成为指导我们前进的理论，以避免陷入经验主义，这是我们制定“公司基本法”的基本立场。

华为的成功不是偶然的！这是一家创立仅 8 年，即花两年的时间，动员几千人参与讨论，八易其稿，形成《华为基本法》，深入每一位管理者的思维模式之中；创立 10 年，即明确以 IBM 为师，先后投入上百亿咨询费学习西方企业最佳管理实践；持续 28 年坚定不移地只对准通信领域这个“城墙口”冲锋的企业……

任正非说：“**华为坚定不移持续变革，全面学习西方公司管理**。我们花了 28 年时间向西方学习，至今还没有打通全流程。”

从某种意义上讲，**华为的成功是学习与变革的成功，是科学认知、方法论与坚持的成功！**

创业是一个高淘汰率的商业活动，尤其是青年人的第一次创业，失败率更高。过去 40 年，绝大多数的中国创业企业都野蛮生长、自生自灭。今天，中国进入“第四次”创业浪潮，如同美团网创始人王兴所说的，“传统行业创业好比登山，互联网创业好比冲浪”，互联网时代的创业，商业环境更加不可预测、不确定和模糊，也就是更加混沌。今天创业的中坚**已经从传统的机会型创业，转变为创新创业**（Innovation-Driven Enterprise）。

如何提高创新创业的成功率，麻省理工学院在这方面有数十年的成功实践和理论探索。截至 2006 年他们共成立了 2.5 万家公司，而且这一数量每年还在以 900 家新增公司的速度递增。这些公司共创造了 300 多万个岗位，总计实现约 2 万亿美元的年收入。换句话说，如果把麻省理工学院校友成立

的企业算在一起，每年创造的收入足以使其成为世界第 11 大经济体。麻省理工学院在创业方面的辉煌成就，其根本原因是创业精神和创业能力的结合。

2013 年，麻省理工学院斯隆管理学院先后推出了《有序创业 24 步法：创新型创业成功的方法论》书籍，以及配套的慕课“创业 101”“创业 102”，受到中国大学生和创业者的欢迎，吸引了几万名在线学习者！

应出版社的邀请，在重译这本书的时候，我作为一位 14 年三次创业的“老司机”，颇有惺惺相惜之感。今年 1 月，在去 BABSON 商学院学习的过程中，顺道拜会了比尔·奥莱特担任总裁的麻省理工学院创业家协会 Martin Trust Center for Entrepreneurship，更加深刻地体会到作者的创业思维与方法论。

我以为，《有序创业 24 步法：创新型创业成功的方法论》有四个显著特点：

一是本书定位为**创新型创业，也就是基于创新产品的创业**，要想成为成功的创业者，就必须拥有伟大和创新的产品，可以是新创企业，也可以是大企业的内部创业。苹果、微软、华为、腾讯、百度、大疆都是典型的基于创新产品的创业，这是第四次创业浪潮的典型特征，也是未来大学生创业的普遍特征。

二是基于作者比尔·奥莱特多次创业的实战案例，在世界各地以及麻省理工学院讲授创业课程的心得体会，其中包括多年来和数以百计的著名企业家共同开发和提炼的观点，具有很强的实践性。

三是这是一套全面、整合与经过验证的方法体系，24 步构成一条基于产品开发的创业路线图，总共**分为六大模块：你的客户是谁？你能为客户提供什么？客户怎样购买你的产品？如何通过产品赚钱？如何设计和开发产品？**

如何让业务规模化发展？一步一步地指导创业者开发出创新的成功产品，逻辑严密、流程清晰、操作性强。

四是线上线下结合的**混合式学习模式，书籍 + 慕课 + 工作坊**，帮助学习者沉浸 24 步系统之中学习、实践，掌握每一个步骤、每一个动作、每一个方法。

关于书名《有序创业 24 步法：创新型创业成功的方法论》，比尔说：有人可能会反对我，创业怎么可能有序？它的本质就是杂乱无章和无法预测的。事实的确如此，但也正因为这样，采用系统化方式在一定的框架内解决问题才显得更加难能可贵。也就是说，在创业过程中你要面对诸多无法控制的风险，有序创业所提供的框架能有效地帮助你解决那些可以控制的问题，从而达到降低创业风险的目的。本书介绍的创业法，要么帮助你加速实现成功，要么帮助你尽快遭遇无法避免的失败。不管是哪一种结果，它都对创业有所裨益。

创业是寻找机会，整合资源，形成模式，建立组织能力，获得客户的过程。从 0 到 1 的创业，走出“不确定性、模糊性、复杂性”的混沌迷宫，既需要勇气、冒险、行动、坚持，也需要方法、学习、试错、迭代。

1998 年，时任哈佛商学院院长金·克拉克在清华大学经管学院演讲的时候说：“案例教学，就是让学生身临其境感受第一手的公司实战决策情境，从 CEO 的角度进行思考和决策，课堂上的犯错，成本是最低的！”

失败是成功之母，每一个成功的创业都是从无数的挫折和失败中走出来的。对于大学生和年轻创业者，以科学的方法体系为基础，早试错、早失败、

低成本的失败、从失败中快速学习成长，是一条提高创业成功率的有效路径。

创业是动态的，切忌“按图索骥”，需要“以正合、以奇胜”，就像李小龙学习咏春拳，练习有套路，临场需应变！

感谢华章出版社的袁璐编辑精心策划，感谢郝微、范泽鑫两位编辑认真审阅，感谢本书第1版译者的辛勤工作，感谢学堂在线中国创业学院同事们的大力支持！

翻译是一项充满遗憾的工作，由于译者水平有限，错误难免，欢迎批评指正。