

# Finding Fertile Ground

## 寻找

## 创业 沃土



沃顿商学院图书

斯科特·A·沙恩 著  
(Scott A. Shane)

奚玉芹 金永红 译

# Finding Fertile Ground

## 寻找

# 创业 沃土



Wharton School  
Publishing

沃顿商学院图书

斯科特·A·沙恩 著  
(Scott A. Shane)

奚玉峰 金永红 译

## 图书在版编目 (CIP) 数据

寻找创业沃土/沙恩著;奚玉芹等译.

北京:中国人民大学出版社,2004

ISBN 7-300-06215-6

I. 寻…

II. ①沙… ②奚…

III. 高技术产业-企业管理-研究

IV. F276.44

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 131123 号

沃顿商学院图书

寻找创业沃土

斯科特·A·沙恩 著

奚玉芹 金永红 译

---

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) 010-62511239 (出版部)

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 河北三河市新世纪印务有限公司

开 本 965×1300 毫米 1/16

版 次 2005 年 1 月第 1 版

印 张 12 插页 2

印 次 2005 年 1 月第 1 次印刷

字 数 167 000

定 价 18.00 元 (附赠光盘)

---

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

# 译者前言

美国是世界上最富有创业精神的国家，这也正是美国得以称雄世界的一个重要因素。中国人在创业方面的激情虽然不能与美国人相比，但进入 21 世纪以来，我国很多刚走出大学校园的年轻学子以及很多具有一定工作经验和一定经济基础的年轻员工义无反顾地走上了创业的道路。然而，创业的道路上充满了艰辛和坎坷。在美国创立的所有新企业中有 40% 存活不到一年，2/3 以上在其第五个生日之前死亡，而只有 25% 的新企业生存了 8 年。在中国，情况并不比这更好。

本书的作者以美国创业企业的实践以及相关的学术研究为基础，通过研究认为，在成功者和一般人之间的主要差异在于选择正确的商业概念来开发有价值的机会，而不是像以前大多数学者所描述的那样，是成功的创业家的品质。作者认为，成功的技术创业者以与其他创业者不同的方式进行创业活动，不是因为他们比其他人更精明或者有什么特别之处，而是因为他们掌握了如何为新技术企业找到有价值的机会。作者在本书中提出了创业者在发展为成功的高科技企业奠定基础的商业概念时应遵循的十项准则。这些准则是：选择正确的行业；识别有价值的机会；管理技术演变；识别并满足真

实的市场需求；了解顾客的购买行为；利用已有企业的弱点；管理知识产权；为模仿设置障碍；选择正确的组织形式；管理风险和不确定性。这些准则在本书的不同章节中都分别得到了阐述。本书使用这种架构来确定用于识别创业者的商业机会并发展创业者的商业概念的特殊工具，这些工具能使创业者提高新企业的绩效，包括为新产品评估顾客需求的工具、用于度量接受和扩散模式的工具、用于为新企业融资的工具和用于保护新的创业企业的知识产权的工具。本书通过将这些工具融合在一起，并将它们由深奥的学术语言转换为平直的语言，使创业者深刻地了解如何创立成功的新技术企业。本书虽然是在总结美国创业企业实践及相关学术研究的基础上提炼出来的，但书中归纳的准则以及相关的工具、方法、行动基本上都是所有新创立企业共同具有的共性的东西，因而对于我国正在创业或即将创业的人来说，也具有非常高的指导和借鉴价值。我们将本书翻译出来，希望能够对我国广大的创业者、准创业者以及已经取得成功的企业家们的实践提供一定的指导和参考，使他们在今后的道路上走得更好、更成功。

译者从攻读硕士学位和博士学位期间就对风险投资领域进行了较为深入的研究，对风险投资家和风险企业家的行为、特征、选择等有较为详细的认识和了解。对于我们来说，本书的翻译不仅是一个再创作的过程，也是对自己的知识体系进行充实和深化的过程。本书作为一本实践性很强的书籍，其理论体系非常清晰、完整和统一，因而对于研究创业家与创业过程的理论工作者也具有很高的参考价值。

我们要感谢上海交通大学的高文涛博士和杨静硕士，他们参与了本书部分章节的初译工作。我们还要感谢中国人民大学出版社的编辑，他们在本书的翻译过程中一直关注和帮助着我们，使我们的翻译工作得以顺利进行。最后，我们还要感谢广大的读者朋友，你们的阅读和反馈是对我们工作的最大支持和鼓励。

奚玉芹 金永红

2004年10月

## 致 谢

我是在麻省理工学院和马里兰大学给 MBA 学生教授过技术创业的课程后决定写这本书的。该课程非常流行，因为它讲了如何开始一项具有很大上市可能性或者成为高成长私人企业的新事业。但是，为该课程找到一些相关话题的资料对我来说是一项艰巨的任务。没有一本书以教导人们如何识别商业机会并成功地开发一项新技术的方式来讨论高科技创业，因此，我只能广泛地查阅大量的学术文章来找寻我需要的材料，以便对识别机会并成功地创建一家技术公司的关键所在作出解释。我与学生们的交流，尤其是他们问我的关于他们阅读的文章和他们所听到的讲座的问题，为这本书提供了基本的材料。因此，我非常感谢所有这些学生们，他们的好奇心和求知欲帮助我弄清了那些有志向的技术创业者们真正需要知道的，是如何为创办新技术企业发展一种有价值的商业概念。

我还要感谢很多学者和实务工作者，他们的工作为本书提供了框架性的材料。而本书中给出的观点受到很多人的影响，其中有些人的作用尤为重要，他们是：David Audretsch, Amar Bhidé, Clay Christiansen, Richard Foster, Alvin Klevorick, Richard Levin, Geoffrey Moore, Richard Nelson, Everett Rogers, David Teece 和

Jim Utterback。他们写的书和文章在帮助我发展本书中提出的观点方面是极具价值的。

多年来，有很多合作者教给我很多关于技术创业的知识，尤其是 Robert Baron, Dan Cable, Frederic Delmar, Jon Eckhardt, Bill Gartner, Ian MacMillan 和 S. Venkataraman 等等。其他同事花费了不少时间与我讨论创业问题，从而使本书中的很多观点得以成形，包括 Bob Baum, Terry Blum, Per Davidsson, Brent Goldfarb, David Kirsch, Rudy Lamone, Ed Roberts, Saras Sarasvathy, Scott Stern, Rama Velamuri 和 Eric Von Hippel。我非常感谢所有这些人。如果没有他们的帮助，本书不可能完成。

我还要感谢本书的编辑 Jim Boyd。因为 Jim 不仅相信我在遴选由学者们和有思想的实务工作者们发展的观点，并将这些观点转化为帮助人们成为成功的技术创业者的实用书籍方面的眼光，而且，他在我形成这种眼光的过程中起到了促进作用。他在帮助我选择确定本书的恰当类型、为读者提供充足而又不过于学术气的解释和例子方面所作出的努力是非常宝贵的。

最后，我要感谢我的妻子 Lynne 和我的女儿 Hannah。她们用各自的方式为我提供了帮助。Hannah 是给我带来快乐和灵感的源泉（在我写作中途休息时也是我的好玩伴）。Lynne 总是乐于和我讨论我的工作，给予我反馈意见，并在我创作本书的过程中给了我鼓励和支持。

# 引 言

我们生活在一个创业时代的创业社会中。社会调查结果无一例外地将美国列为世界上最富有创业精神的国家之一。而且，自 20 世纪 70 年代中期以来，美国新企业的诞生率以惊人的速度增长。每年新成立的企业数量已经达到了自从有记录以来（过去的 150 年）从未有过的水平。作为这种创业激情滥觞的结果，每年大约有 4% 的美国劳动力参与到创造新企业的活动中（多于每年结婚或者生育的人数！<sup>[1]</sup>）这使得总的企业主数量达到了非农劳动力总数的 13% 左右。<sup>[2]</sup>

此外，我们的经济是通过创造性破坏的过程来运行的。每年都有一些大型成熟企业的垄断地位被新成立的风险企业所颠覆，这些风险企业经营业务的创新方式使得成熟企业的竞争优势丧失殆尽。只要看一看过去几十年美国《财富》500 强的排行榜就可以发现，排行榜上的企业更换速度快得令人难以置信。几乎没有一家进入《财富》500 强的企业能够在《财富》500 强上坚守 10 年或 20 年。每年都有新企业上市，并运用它们募集的资本来挑战成熟的行业领导者。我们经济中产生颠覆行业巨人企业的新企业的趋势造就了成功的创业者，其中包括杰夫·贝泽斯（Jeff Bezos）、比尔·盖茨（Bill Gates）、迈克尔·戴尔（Michael Dell）、史蒂夫·乔布斯（Steve

Jobs)、山姆·沃尔顿 (Sam Walton) 和梅格·惠特曼 (Meg Whitman), 这些人已经建立了巨人杀手、英雄和家喻户晓的名声。

尽管我们的经济具有强烈的创业倾向, 而且成功的创业者拥有偶像地位, 但是, 在我们的经济中发生的大多数创业行为实际上都失败了。就像很多普通的彩民们梦想着成为头奖赢家而手握满把的没有中彩的票根一样, 一般的创业者的努力是以没有为企业创立者带来任何经济利益的企业关闭而告终的。在美国创立的所有新企业中有 40% 存活不到一年, 2/3 以上在其第五个生日之前死亡, 而只有 25% 的新企业生存了 8 年。另外, 大多数创业者几乎没有盈利。一般来说, 使企业存续 10 年的创业者 (管理企业使之存活更长时间的少数精英) 只获得在他们已往的受雇生涯中所获得真实收入价值的 65%, 这包括他们在新企业中的股权收益。<sup>[3]</sup>

## 本书的目的

显然, 每年都有一些东西将成功的创业者和试手这项商业活动的大众分离开来。本书讨论在成功者和大众之间的主要差异——选择正确的商业概念来发展有价值的机会。本书的中心目标就是, 当你创立自己的企业时, 使你成为潜在的或者实际的技术创业者, 为你提供在识别正确的商业概念来开发有价值的机会中所必需的工具。

当然, 本书中所提供的信息并不能保证你在高科技创业活动中取得成功。就像掌握了跳投的正确方式并不能保证一个篮球运动员在 NBA 比赛中每年赚取 2 000 万美元的收入一样, 了解在创办企业时如何使一项商业活动成为一项好的商业活动并不能保证你创办的企业可以上市, 可以代替行业中的领导企业, 甚至仅仅有利可图。但是, 掌握本书中的信息, 以及本书所概述的准则, 将极大地增加成功的可能性。

你也许已经注意到了, 本书的名字暗示着其关注焦点是技术创业活动, 而我还没有提到关于技术商业活动的内容。本书的名字并没有错, 本书确实是谈论技术创业活动的, 而这是成为一名成功的创业者的第一课。一般来说, 创业者如果创立的是高科技风险企业,

那么将比创立低科技风险企业更容易取得成功。这并不是说如果你创立低科技企业就不能取得成功。你只要看看山姆·沃尔顿 (Sam Walton) 和沃尔玛 (Wal-mart) 就可以知道这是错的。

但是, 成为一个成功的创业者需要作出与众不同的决策, 而不是盯住一些极端的成功例子。正如大多数专业赌徒知道他们不能保证在拉斯韦加斯或者大西洋城的赌场中赢得每一场赌博, 所以他们只选择那些看起来最有希望赢的赌局一样, 大多数专业创业者创立上市公司, 或者利用最有盈利可能性的机会来创立私营企业。专业创业者 [系列创业者, 如创立了网景 (Netscape) 和 Healtheon 的吉姆·克拉克 (Jim Klark)] 以及专业的投资者 (也就是为很多这类企业提供融资的风险投资家), 几乎总是将注意力集中在高科技企业上, 因为他们知道成功的机会总是与这些种类的企业相伴。例如, 这些专业人士知道, 要在过去的 25 年间预测一个行业中的风险企业成为一家《公司》杂志 (Inc) 500 强成长最快的公司或者成为上市公司的概率, 首要因素是行业中的技术雇员的比例。他们还知道, 新企业失败的首位预测因素是该企业所处的行业, 如零售商业和餐饮业具有非常高的失败率。

尽管行业选择对于新的风险企业的成功具有明显的效果, 但典型的创业者仍在零售或者餐饮一类的低科技行业中创立企业, 这些行业中的新企业失败率是最高的, 而平均利润是最低的。与成功的创业者不同, 一般的创业者在错误的行业中选择开展商业活动, 这使得他们很难获得成功。

虽然这种现象是令人沮丧的, 因为它显示大多数创业者是如何将他们自己置于失败之中的, 但这种现象也是具有启发性的。它表明, 你可以通过学习专业创业者及其投资者选择正确的行业进入的榜样来使你的成功机会最大化, 从而避免步大多数选择错误行业的莽撞的、不成功的创业者的后尘。

## 我所指的技术是什么

在本书开头首先要说明的是我这里所指的技术是什么。近年来,

媒体有一种倾向，使用技术这个词来指代信息技术（IT）。现在，当你打开 CNBC 电台或者阅读《华尔街日报》，你就会听到或者看到“技术”这个词，它通常被用来表示 IT 公司。本书在一个更宽泛、更传统的意义上来使用技术这个词。技术是知识的体现，这种体现表现在使新产品的开发、新市场的开拓、新的组织形式的应用、新型原材料的合成或者满足客户需求的新工艺的使用等成为可能。当然，信息技术（在计算机上以数字形式来使用 0 和 1）是一种重要的技术，但是也有很多其他的重要技术。生物基础技术，如用于创造新药或者清除污染的技术，也是重要的技术。同样，机械基础技术，如制造泵或者阀门的技术，也很重要。新材料，如在新的陶瓷化合物中应用的技术，也有价值。

当我在本书中提到技术这个词时，并不是简单地指代信息技术，尽管这理所当然地是技术的一种形式，而是也表示新的微生物、新型机械设备、新材料和大量的其他事物。因此，当你在本书中看到技术创业这个词组时，不要只想到是互联网和计算机软件公司，还要想到生产作为满足顾客需求的知识载体的燃料电池、陶瓷化合物、新药、心瓣和各种各样其他事物的新企业。因此，这不仅是一本关于如何创立成功的互联网或者软件企业的书，这也是一本关于如何创立依赖于新技术的生物技术、机械设备、材料、制造元件和其他产业中的成功企业的书。

## 本书的独特之处

本书在三个重要方面区别于大多数关于创业者的书籍。首先，书中聚焦于是什么与大多数成功的创业者关系最大（为创立新企业而精选好的机会）而不是像大多数人一样去描述成功创业者的品质。为什么后者会成为一个问题呢？因为学术研究的结果已经证明了这一点。尽管人们经过了几十年的努力来探寻成功创业者的特殊品质，但事实上仍一无所获。任何人都可以成为一名成功的创业者。你不需要特殊的心理特征或品质。例如，比尔·盖茨，他并不是因为具有比一般创业者大一百倍的特殊心理特质和态度的天赋而比开设

餐馆的一般创业者成功一百万倍。相反，比尔·盖茨之所以更成功是因为DOS操作系统的建立（微软得以创立的技术）为一家新企业的创立创造了一个极好的机会，这个机会比一般创业者用于创立零售或者餐饮企业的机会要有价值得多。

我并不认为创业者的态度和天赋对其没有帮助。当然，在其他一切条件均相同的情况下，具有比其他人更高的创业天赋和态度将帮助创业者做得更好。但是，我们生活在一个所有其他方面并不平等的世界里，决定绝大多数创业成功的是一个人所选择追求的商业机会。关于创业者的学术研究已经显示，商业机会对于新风险企业的绩效表现的影响效果非常大，远远超过了创业者特质所产生的影响效果。虽然一名好的创业者对于你创立的企业并没有害处，但真正有益的是为一家风险企业选择正确的机会。

若用简明的语言来表达（虽然这么做可能会使我所要表达的意思产生一些偏差），就是如果你创立一家生物技术企业，那么你成功的机会将比你开设一家餐馆的成功机会要大得多。一家生物技术企业与一家餐馆之间的差别是如此之大，以致个体创业者之间的差别对风险企业绩效表现的影响可忽略不计。

如果将成功的创业者与其他人区别开来的是掌握如何为创立新企业选择正确的机会，则一本关于创业者的好书就应该告诉读者如何选择正确的机会。但遗憾的是，大多数书并没有这样做。本书之所以区别于几乎所有其他关于创业者的书，是因为它不讨论使一些人比其他人成为更好的创业者的因素，而是将关注的焦点放在创办新企业的好机会的特征上。

本书与大多数关于创业者的书籍不同还在于，那些书将重点放在如何建立一家新企业，而不是放在哪一类商业活动是适于创业的。当关于“如何建立一家企业”的书回答了诸如“如何合并公司”或者“如何填写税务表”的问题时，它们对于创业者创立成功的企业并没有任何帮助。令创业者遗憾的是，对于“如何做”的问题没有答案，这是成功的秘密。因此，要增加成为一个成功的技术创业者的机会，按照所有这些“如何做”的书去做是行不通的。

关于如何创业的书籍没有抓住创业者的需求的关键点。正如我

在本书引言开始的时候所说的，大多数人在开始创业方面并没有问题，而他们在作出判断、选择一个正确的行业来创业方面却往往要经历一段更为艰难的时期。所以，你需要的是一本告诉你如何选择使你成功的商业机会的书，而不是教你如何开始经营企业的书。本书将帮助你为你的新企业识别机会并定义你的商业概念。

另外，本书解释了如何通过发展一套成功准则构架来选择正确的商业机会，这些成功准则是在关于使新企业获得成功的因素的学术研究基础上总结出来的。本书使用这种构架来确定用于识别你的商业机会并发展你的商业概念的特殊工具，这些工具能帮助你提高你的新企业的绩效，包括为新产品评估顾客需求的工具、用于度量接受和扩散模式的工具、用于为新企业融资的工具和用于保护新的风险企业的知识产权的工具。通过将本书中这些工具融合在一起并将它们由学术语言翻译为平直的语言，可以使你了解如何创立成功的新技术企业。

此外，本书还重点解释了如何识别支持成功的技术型企业发展的商业概念。这一点很重要，因为技术型企业（例如互联网、污染消除化学工业、高温陶瓷、燃料电池等等）的绩效依赖于一系列因素，这些因素在非技术型企业中通常不出现，或者其重要性程度很低。在后面的章节中讨论的技术型企业的重要因素包括诸如知识产权、收益增值、主导设计、扩散和 S 形曲线。本书通过解释如何利用这些影响高科技企业绩效的因素，为你提供了在这些产业中创立成功企业的工具。理解和应用这些工具将会帮助你成为高科技创业者，因为很多来自低科技商业环境的概念应用到高科技产业中时，对大多数创业者的成功毫无帮助，而且在有些情况下，甚至会阻碍他们的步伐。

为什么本书关注的关于高科技创业者的因素是独特的？既然一般来说，技术型企业是最成功的新企业，你应该注意到很多作者将他们的注意力集中于这些种类的商业活动上。但是，市场上几乎所有书籍都没有考虑到高科技的特殊性质，而只是一般地讨论创业者。因此，它们确实没有为人们提供高科技企业成功的关键因素的指导。本书填补了这项空白，解释了高科技的特质如何影响新技术型企业的成功。

## 本书没有关注的问题

在介绍了本书所关注的焦点之后，还需要告诉你本书没有关注的问题。本书没有说明当你识别出了有价值的机会之后，你该如何创办一家企业。本书没有介绍诸如如何撰写商业计划、如何赚钱、如何创建一个创业团队或者如何雇用员工之类的内容。市场上有许多向你解释这些内容的书籍。这些书籍中所包含的信息并不能用来替代本书所包含的信息，虽然这并不会影响到对这些书籍的阅读。无论你在识别了一个商业机会后做了些什么，选择一个有价值的机会总归是一件好事，而本书所包含的内容就将帮助你去做。

## 本书的读者及阅读时机

如果你正在考虑创办企业，那么你就应该读一下这本书。在你最初决定要开办什么类型的企业时就来阅读此书是最理想不过的了。由于本书关注于为你的新企业寻找创业沃土（你应该追寻什么样的机会以及你应该如何去追寻这些机会），因此，它设计并引导你为你的商业机会作出弹性分析。后面将要提到的框架和对于“应该做的事情”、“不应该做的事情”的建议，以及需要问你自己的问题都是设计用来帮助你考虑你所提出的商业概念的。诸如，它们是否适于用来开办一家新企业？你的风险企业是否会植根于肥沃的土壤？或者它是否会植根于贫瘠的土壤，从而使得你即使作为一名伟大的创业者，也难以获得成功？

另外，你可能对一项新的业务考虑了三四个主意，但是不知道该选择哪一个。接下去的讨论将帮助你判断这些机会中哪一个是最优的。毕竟，你每次只能选择这些商业概念中的一个，所以，一开始你最好还是选择那个最佳的机会。

即使你不想成为比尔·盖茨第二，不想成就像他那么大的事业，不想使你的公司上市，也不想变得无比富有，这本书对你来说也还是值得一读的。如果你找到了创业沃土并正在追寻有利于创办新公

司的机会，那么阅读本书将会有助于你建立一家优质企业。

## 本书的知识背景

因为我前面说过，本书使用了相关的学术研究来建立这么一个框架，以使读者了解如何成功创办基于技术的新企业，因此，我有必要说明本书背后的信息来源。本书具有两个特殊的信息来源。该框架和书中所提到的证据中的某些部分是以我自己的初步研究为基础的，而其他部分则基于他人的学术研究成果。不管这些信息的来源究竟是什么，本书将这些材料进行了汇总和融合，并将其转换成了平直的语言，而这些材料通常只能从大量不同的学术论文和书籍中获得。因此，你会发现，本书用浅显易懂的语言对为了成为一个成功的技术创业者而需要了解的所有关键概念都进行了集中的总结和阐述。

## 主要内容

成功的技术创业者以与其他创业者不同的方式进行创业活动，不是因为他们比其他人更精明或者有什么不同，而是因为他们掌握了如何为新技术企业找到有价值的机会。本书提出了创业者在发展为成功的高科技企业奠定基础的商业概念时应遵循的十项准则，这些准则在本书的不同章节中都分别得到了阐述。具体包括：

1. 选择正确的行业。
2. 识别有价值的机会。
3. 管理技术演变。
4. 识别并满足真实的市场需求。
5. 了解顾客的购买行为。
6. 利用已有企业的弱点。
7. 管理知识产权。
8. 为模仿设置障碍。
9. 选择正确的组织形式。
10. 管理风险和不确定性。

## 章节概览

本书所解释的关于技术创业者的第一项准则就是选择正确的行业来建立新企业。对于创立新企业来说，有些行业就是好于其他行业。例如，自 1982 年以来，在《公司》杂志中排列的 500 家增长最快的私人公司中至少有 1/4 是软件企业。而且，一个行业中经历过首次公开发行股票或者被列入《公司》500 强的新创企业的比例在一些对创业有利的行业和一些对创业不利的行业之间相差 800 多倍。第一章辨识了有利于创立新企业的行业，并解释这些行业为什么会比其他行业更适合新企业。特别地，该章检验了影响新企业行为的行业差异的五个不同方面：知识条件、需求条件、行业生命周期、具有或缺乏主导设计和产业结构。

技术创业者的第二项准则是识别有价值的机会。对创业者的一个嘲弄在于，尽管推动这个世界发展的是风险企业，但我们并不需要太多新企业。已有企业已经非常成功地满足了大多数的市场需求，因为在缺乏一些外部变化的情况下，人们已经掌握了如何去满足潜在客户的需求。因此，为了成为一名成功的技术创业者，你必须寻找到一种外部变化来为新企业创造机会。第二章解释了新技术企业的机会为什么存在以及这些机会的源泉是什么。一般来说，三个变化的源泉（新技术、政策和规则改变以及社会和人口变化）暗寓了机会。该章还讨论了产生创业机会的创新的类型，以及在价值链内部和外部产生这些创新的位置。另外，该章解释了为什么是一些人而不是其他人识别出了这些机会，以及他们是如何抓住这些机会的。

技术创业者的第三项准则是管理技术演变。在行业从一种技术范例向另一种技术范例转变的时候创立企业，可以提高创业成功的概率，因为技术范例方面的转变动摇了成熟企业的优势。例如，很少有创业者能够创立传统胶片方面的新企业来挑战柯达（Kodak）的地位，但是，向数字照相机技术的转变使得很多创业者可以进入并与柯达公司相竞争。第三章说明你如何能管理技术演变并获得成功，具体说明了如下几点：

● 为什么技术遵循变化的进化模式，这种变化提供了在不同的技术范例之间产生跃变时的离散点，而这对创业者而言是很有价值的。

● 你如何能预测技术发展的 S 形模式，并使用这种模式来决定什么时候进入行业以及如何进入行业。

● 主导设计如何影响风险企业的竞争力。

● 你如何能开发技术标准来使你的新企业获得更大的成功。

● 你应该采取什么与众不同的行动，以在收益递增的商业活动中取得成功，而这些商业活动在高科技方面是常见的。

技术创业者的第四项准则是识别并满足真实的市场需求。为了获得成功，你必须引入一种新产品或者新服务，为未能得到满足的顾客需求提供一种经济上的解决方案，或者比现有的同类产品或服务更好地满足顾客需求。第四章解释成功的创业者如何运用不同于问卷调查和人群抽样等传统市场研究的方法来识别高科技产品和服务方面的顾客需求。该章还考察了成功的新企业的优势，为什么以及如何依赖于产品开发而不是制造或者营销。最后，该章解释了成功的技术创业者如何识别在购买决策方面的关键决策者，以及这些创业者如何为他们的新产品和服务定价，以使这些产品和服务对这些购买决策者具有吸引力。

技术创业者的第五项准则是洞察顾客取向和市场动态。与认为评估市场与寻找大市场一样简单的流行观念相反，评估新技术产品和服务的市场是相对复杂的。特别地，它要求成功的创业者采取一种动态的方法来预测新技术产品和服务的应用模式，并解释了这些产品和服务的市场如何演化。第五章解释了为什么新企业必须将它们的新产品或者服务开发努力集中于特殊的市场细分区域，以及为什么努力所集中的市场细分难以选择。该章还解释了成功的创业者如何评估顾客及其购买的理由，并据此确定他们集中努力的方向。另外，该章还讨论了对新技术产品和服务市场的评估，尤其是技术扩散和替换的动态过程。

技术创业者的第六项准则是利用已有企业的弱点。大多数情况下，已有企业在与新企业竞争中获得成功是因为它们所具有的在市