

NAI L IT
↓ THEN ↑
SCALE IT™

有的放矢

NISI创业指南

[美] Nathan Furr, Paul Ahlstrom 著

七印部落 译



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

014038703

F272
438



有的放矢

NISI创业指南

[美] Nathan Furr, Paul Ahlstrom 著
七印部落 译

F272
438



北航

C1726275



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

图书在版编目(CIP)数据

有的放矢：NISI 创业指南 / (美) 弗, (美) 阿尔斯特伦 著;
七印部落 译. — 武汉: 华中科技大学出版社, 2014. 3

ISBN 978-7-5609-9929-6

I. ①有… II. ①弗… ②阿… ③七… III. ①企业管理-经验
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 041986 号

Original English language edition copyright © 2011 by Nathan Furr and Paul Ahlstrom.
The Chinese translation edition copyright © 2014 by Huazhong University of Science and Technology Press in arrangement with NISI Publishing, LLC.

湖北省版权局著作权合同登记 图字:17-2014-047 号

书 名 有的放矢：NISI 创业指南
作 者 (美) 弗, (美) 阿尔斯特伦
译 者 七印部落

策划编辑 徐定翔
责任编辑 江 津
责任校对 封力煊
责任监印 周治超

出版发行 华中科技大学出版社(中国·武汉)
武昌喻家山(邮编 430070 电话 027-81321915)

录 排 武汉金睿泰广告有限公司
印 刷 湖北新华印务有限公司
开 本 880mm×1230mm 1/32
印 张 7.5
字 数 143 千字
版 次 2014 年 4 月第 1 版第 1 次印刷
定 价 38.00 元

本书若有印装质量问题, 请向出版社营销中心调换
全国免费服务热线 400-6679-118 竭诚为您服务
版权所有 侵权必究



北航

C1726275

译序

《有的放矢：NISI 创业指南》是七印部落翻译的第 6 本书。

这本书与我们之前翻译的《四步创业法》有几点相似之处。

首先，两本书都是讲创业方法和创业流程的。它们都强调尽早开发产品原型请客户试用，反对闭门造车；强调通过反复试错来了解客户需求。

其次，两本书使用的案例大多是硅谷的科技公司，所提倡的方法也都具有美国作风。有读者因此反映这两本书在中国“没有用”。我们把这种意见理解成一种抱怨，是一种对在封闭的市场环境下无法公平竞争的抱怨。以互联网为例，由于众所周知的原因，中国的互联网形成了一个封闭的、自给自足的市场环境。这种环境虽然避免了国内互联网创业者直接与某些国外同行竞争，却导致大家纷纷抄袭外国公司的创意。“山寨”林立，同室操戈，大鱼吃小虾，竞争反而更激烈。在这种情况下，提倡创新和自食其力的书的确失去了它们应有的作用。对这种抱怨，

我们表示理解。

再次，两本书的英文原著都未经过正式的编辑加工和排版处理，因而行文略显拖沓，时有英文拼写纰漏，版式零乱。我们在忠于原著的前提下，对内容进行了梳理和润色，目的是让中文读者读起来更通顺。为了保护读者的视力，两本书都使用了较宽的行间距，同时将每一行的字数严格限制在 27 字以内，以降低阅读疲劳感。

《有的放矢：NISI 创业指南》除了详述“有的放矢”的创业方法外，还提出了两个新的观点，值得借鉴。

首先，这本书重新定义了商业创新的内涵，尤其指出了商业创新与普通发明创造之间的区别，让人耳目一新。

其次，作者看到了危机对塑造成熟企业家的重要作用，鼓励读者有意识地利用危机来提高创业的成功率。这跟中国人说的“不经磨炼，难成大器”有异曲同工之妙。

七印部落

2014 年 3 月 18 日

序

Preface

当今的主流创业方式正在发生变化。成功的创业者在反思自己的创业经历后，认识到以往信奉的那些成功信条与最终使自己成功的因素之间毫无关联。同时，创业者和投资人都抱怨创业的时间成本和资金成本太高。一场有关创业方式的革命正在席卷全球。

在过去的 20 多年里，我们研究了上千家公司，直接投资了 100 多家创业公司，总金额超过了 4 亿美元。我们帮助这些公司额外募集到超过 9 亿美元的资金，并创造了数十亿美金的产值。我们还搜集了众多失败的案例，有的创业者拼命地“烧钱”，却连一个真正的机会都没抓住；有的创业者与投资人产生分歧，导致公司支离破碎。我们发现问题的根源在于人们固守传统的创业方法。通过不断研究和反复实践，我们找到了更有效的创业方法，把它写进这本书里，我们称之为“有的放矢”方法。

不仅我们对现有创业方法感不到满，创业领域的教育者们也对传统教育的成效感到不满。传统的创业教育只关心如何撰写商业计划书，缺乏对创新流程的理解，造成了教学与实践的脱节。本书记录的方法也将颠覆传统的创业教育方式。

这场革命已经在世界各地悄悄地发生。硅谷创业导师史蒂夫·布兰克（Steve Blank）最早用其颠覆性的理论影响了硅谷的创业者。埃里克·莱斯（Eric Ries）所著的《精益创业（Lean Startup）》，以及约翰·穆林斯（John Mullins）和兰迪·科米萨（Randy Komisar）所著的《Getting to Plan B》都借鉴了史蒂夫提出的客户发展方法。与此同时，像 Kickstart 这样的种子基金，以及像 Y Combinator 和 Tech Stars 这样的孵化器都早已加入这场创业革命。越来越多的证据表明，传统的创业方法已经行不通了。

除本书以外，如果创业者和产品经理希望对产品开发、创业流程有更深入的了解，那么我们郑重推荐史蒂夫·布兰克所著的《四步创业法（The Four Steps to the Epiphany）》。

我们希望这本书帮助创业者和投资者加入这场史无前例的创业革命。无论你是想设计一款颠覆性的新产品，创办一家企业，还是拯救已有的生意，有的放矢方法都将从根本上改变你对创新的看法，并极大地提高你成功的概率。我们也期待读者通过

info@nailthenscale.com 联系我们，并反馈自己的创业经历。有的放矢方法已经帮助了众多的创业者，同样的效果也会发生在你身上。相信我们，祝你好运！

——Nathan Furr, Paul Ahlstrom

作者简介

About the Authors

内森·弗

内森·弗（Nathan Furr）在斯坦福大学获得技术创业专业博士学位，目前在杨百翰大学（Brigham Young University）任创业课程教授。该校创业课程在全美排名前五。内森曾经作为创始人和创业顾问参与多家公司的管理工作，涉及的行业涵盖 Web2.0、环保技术、金融服务、专业服务、零售业等多个领域。他是早期风险投资基金 Kickstart 种子基金的董事会成员，还是《福布斯》杂志的撰稿人。他曾在知名战略咨询公司 Monitor Group 工作，与公司高层一起研究市场战略，寻找市场机会。

内森的研究方向是市场开发和早期创业。他领导并开展了精益创业研究项目，以及反思创业教育方式的 e-school 项目。最近他在研究创业公司和老企业如何进入新市场的问题。内森与人合著的论文探讨了企业开创新商业模式的方式，企业成功转行的决定因素，以及集体学习行为对企业进入国际市场的影响。除了博士学位之外，内森还拥有工商管理硕士学位。

保罗·阿尔斯特伦

保罗·阿尔斯特伦（Paul Ahlstrom）是投资人兼创业者，他关注早期创业投资，在美国和墨西哥设有投资基金，并创办过多家高科技公司。

保罗目前致力于为墨西哥和拉美国家的创业者提供创业资金，帮助他们改善创业环境。作为墨西哥风险投资行业的领导者，他与合伙人罗格里奥·德·洛斯·桑托斯（Rogelio de los Santos）在墨西哥蒙特瑞共同建立了风险投资基金 Alta Venture Mexico。

保罗还在落基山脉地区参与建立 vSpring Capital 投资基金和 Kickstart 种子基金，在墨西哥城参与建立了 Alta Growth 基金。他直接投资的创业公司超过一百家，总金额超过 4 亿美元。其中包括在纳斯达克上市的公司 Ancestry.com、GlobalSim（后被 Kongsberg Maritime 收购）、Senforce（后被 Novell 收购）、Altiris（上市之后被 Symantec 收购）、RhoMobile 和 Aeroprise（后被 BMC 收购）。保罗还是多家创业公司的董事会成员，如 Public Engines、7degrees、The American Academy 和 FamilyLink 等。

除了投资，保罗还有创业和管理经验，他创办了包括 Knowlix 在内的多家企业。Knowlix 是一家 IT 管理公司，1999 年被 Peregrine System 收购，不久后又被惠普收购。

保罗是杨百翰大学罗林斯电子商务中心的创业顾问，也是该校创业技术中心的创始人之一。他是全美排名第一的大学技术孵化平台——犹他州大学技术商业化办公室的理事会成员，也是摩托罗拉远见研究会成员。他在杨百翰大学通信系获得学士学位，还获得了以色列尼坦亚学院的荣誉博士学位。

目录

Contents

第1章 创业者的悖论	1
三种错误的创业观念	4
迷信创业者的个人素质	4
迷信传统创业流程	8
迷信资金万能	12
总结成功之道	15
有的放矢的方法	16
第2章 创新的秘诀	19
什么是真正的创新	21
创新的两种风险	24
创新从何而来?	25
创业者创新, 客户验证	27
消费者是如何接纳创新产品的?	29

创新与鸿沟	32
第3章 有的放矢的基本原则	33
原则一：到用户中去	35
避免犯两种错误	38
原则二：理性诚实的态度	38
先入为主	40
感情用事	41
骄傲自负	42
就熟避生	43
解决之道	44
原则三：低成本试错并迅速调整	47
验证商业假设	49
简单就好	51
小团队胜过大团队	52
第4章 确定待解决的问题	55
第一步：提出待解决的问题	57
第二步：提出产品假设	59
第三步：验证待解决问题和产品假设	63
评估用户解决问题的急切程度	64
客户沟通技巧	65
案例分析	66

麻烦程度测试	67
直接面对用户	70
广泛收集信息	72
第四步：了解市场状态与竞争对手	73
市场状态	74
竞争对手	74
行业规则和其他	75
理性选择技术方案	76
其他注意事项	77
第5章 确定解决方案	81
第一步：提出最小功能集合	83
方法与建议	85
第二步：验证概念原型	89
建立客户资料	89
快速制作概念原型	92
请客户验证原型	93
第三步：验证产品原型	101
快速开发产品原型	102
原型路演	103
注意要点	104
完善最小功能集合	107

两个关键问题	110
调整还是放弃	111
第四步：验证解决方案	113
坚持还是转型	114
Motive通信公司的案例	114
第6章 确定营销策略	117
第一步：探索客户消费过程	119
SuperMac公司的案例	121
第二步：探索营销渠道	124
理解营销渠道	124
理解销售渠道	130
制订营销策略	134
第三步：验证试点客户	137
第7章 确定商业模式	139
第一步：从客户交流中总结商业模式	142
第二步：验证盈利模式	143
固定成本和可变成本	145
利润	145
客户获取成本	146
收支平衡点	147

第三步：监测业务数据	147
第8章 扩大规模	151
市场方面	154
跨越鸿沟	155
流程方面	158
列出所有的工作职责	159
梳理主要工作流程	159
宣传和普及流程	160
评估结果	163
团队方面	165
培养企业文化	165
加强沟通	166
组建智囊团	168
更换人员	169
第9章 市场环境	171
全新市场	173
稳步前进	173
市场定位	174
化敌为友	175
充当中间人	176

开拓全新市场的不利之处	177
已有市场	179
速度是关键	179
避免正面交锋	180
先占领低端市场	181
学会借力	181
明确竞争优势	182
学会改变	183
第10章 危机与专注	185
火箭与大篷车	187
三种创业者	189
专注的价值	192
危机的价值	195
自我评估	196
模拟危机	197
结束语	198
附录A 有的放矢备忘录	201
附录B 有的放矢调查指南	207
参考文献	211
翻译审校名单	221