

DISCIPLINED ENTREPRENEURSHIP

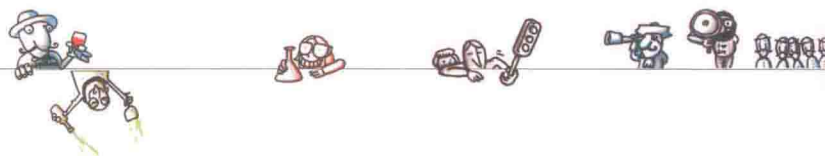
24 STEPS TO A **SUCCESSFUL STARTUP**

不论你创造的是实体商品、服务，或者任何产业，都能从本书拆解的24步方法中有效学习，成功创业！

自律型创业

24步教你打造成功的初创企业

[美] 比尔·奥莱特 (Bill Aulet) 著 新华都商学院 译



机械工业出版社
China Machine Press

DISCIPLINED ENTREPRENEURSHIP
24 STEPS TO A SUCCESSFUL STARTUP

自律型创业

24步教你打造成功的初创企业

[美] 比尔·奥莱特 (Bill Aulet) 著 新华都商学院 译



机械工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

自律型创业: 24 步教你打造成功的初创企业 / (美) 奥莱特 (Aulet, B.) 著; 新华都商学院译.
—北京: 机械工业出版社, 2014.8

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

ISBN 978-7-111-47566-8

I. 自… II. ①奥… ②新… III. 企业管理-基本知识 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 170670 号

本书版权登记号: 图字: 01-2013-8073

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

Copyright © 2013 by Bill Aulet.

This translation published under license. Simplified Chinese translation copyright © 2014 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.

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。

自律型创业: 24 步教你打造成功的初创企业

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: 张 昕

责任校对: 董纪丽

印 刷: 中国电影出版社印刷厂

版 次: 2014 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 186mm × 240mm 1/16

印 张: 18.25

书 号: ISBN 978-7-111-47566-8

定 价: 69.00 元

插 图: 马瑞斯·尤萨奇 (Marius Ursache)

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

在我的创业生涯中，家庭一直是无条件为我提供爱和支持的港湾，为此我要把这本书献给我的家人。首先是我的父母，感谢你们对我的培育。其次是我的四个儿子肯尼、汤米、凯尔和克里斯，尽管他们不明白为什么自己的父亲和别人不同，但他们还是给了我最大的支持。

最后，我要把这本书献给30年来一直陪伴在我身边的挚爱丽莎。她在很多年前嫁给了一个热衷创业的年轻人，并坚定不移地陪他走到今天。

Disciplined Entrepreneurship
24 Steps to a Successful Startup

赞 誉

“创业是一种心态，更是一种技能，自律型创业法可提供实战型指导，一步一步地教你把握创意，利用机会，最终实现成功。”

——莲花公司创始人

米切尔·卡普尔 (Mitch Kapor)

“我对商业计划本身不热衷，但是非常关注商业计划过程。这本书为指导创新型创业者实施商业计划过程提供了宝贵而全面的框架。”

—— 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)

“在过去三年中，比尔在苏格兰利用自律型创业法指导创业者，取得了令人惊喜的结果。这套方法不但是非常实用的创业线路图，而且能增强创业者继续前进的信心。我认为它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这本书。它简明扼要，案例生动，语言浅显，结合了经典创业理论和当今真实的创业环境。如果你真心想创业，这本书是必读之作。”

——麻省理工学院初级创业奖获得者
弗雷德里克·克里斯特 (Frederic Kerrest)

“传统观点认为创业是一种天生的能力，然而被湮没的事实是，创业是一种可以通过实践习得的技能。本书提供的分步式创业指导能帮助每一个创业者极大地提高成功机会。我建议每一位创业者都能认真阅读。”

——红杉资本公司管理董事
道格·莱昂内 (Doug Leone)

“发人深省！这本书完美总结了我们在麻省理工学院所学的内容。真希望六年前创办 HubSpot 时能读到它。”

——HubSpot 联合创始人兼首席执行官，《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，我很欣赏他对这个问题的看法。虽然创业精神犹如好运般难以捉摸，但创业过程却是可以客观衡量和把握的。这本书的目的就是用系统化方法有效提高创业活动的成功概率。书中的内容和朴素的观点让我欣喜不已。”

——麻省理工学院媒体实验室主任
Jio Ito

“好创意多得是，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。激情是学不来的，但实施过程却可以言传身教。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，帮助创业者有效实现成功。为此我要将它郑重推荐给各位。”

——高原资本创始伙伴，2012 全美风险资本协会主席

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验证。利用自律型创业步骤创办企业不但能帮助创业者提高成功概率，而且能确定每个成员在创业初期所需的技能以及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》。”

——考夫曼基金会总裁兼首席执行官

托马斯 A. 麦克唐奈 (Thomas A. McDonnell)

“社会创业者开发的商业模式必须平衡社会影响和企业的可持续性。ShopSoko.com 关注的是建立成功和可扩展的商业模式，从而在我们服务的社区不断加大社会影响。比尔在自律型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走向成功的整个过程。”

——非洲首个移动市场 ShopSoko.com 创始人

艾拉·佩恩威奇 (Ella Peinovich) 和格温·弗洛伊德 (Gwen Floyd)

“我很高兴能和比尔一起创业。他拥有独特的思考方式，能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。这本书能有效帮助世界各

地的创业者，因为我们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 创始人
托马斯·马西 (Thomas Massie)

“随着知识的积累和研究的深入，创业学正变得日益科学化。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。”

——经纬创投合作伙伴
大卫·斯考克 (David Skok)

“帮助年轻工程师成为未来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。利用书中介绍的方法，创业者可以开发出最理想的产品市场组合。创业是一个非常复杂、需要考虑诸多因素的过程，本书很好地总结了这个问题并提出了有效的解决方案。”

——斯坦福工学院创业学荣誉教授，斯坦福技术创业系主任
汤姆·拜尔斯 (Tom Byers)

“这是一本有效指导创业者的作品，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，书中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，利用书中介绍的方法创办 Lark 公司之后，我意识到有些系统化框架的确很有帮助。这本书中提供的指导既能保证创业成功，又不会扼杀创造性。对创业者来说，无论初次阅读还是用作参考，这本书都是必读之作。”

——Lark Technologies 创始人兼首席执行官

胡念君 (Julia Hu)

“自律型创业和我的研究领域高度相关，这本书也是我向学生和创业者推荐的必读作品。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

序

本书提供的创业方法可有效帮助初出茅庐或拥有一定经验的创业者，通过开发创新性产品的方式塑造伟大的企业。即使对于在特定领域或行业经验丰富的连续创业者来说，书中介绍的自律型创业法也颇有裨益，能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，很多资源都曾启发过我的灵感，其中包括各种图书、创业导师以及我自己积累的经验。但是我发现这些观点都各成一派，没有一种综合全面且行之有效的创业途径。

在我阅读过的有关作品中，有一些非常优秀，其中包括杰弗里·摩尔的《跨越鸿沟》^①，W. 钱·金和勒妮·莫博涅的《蓝海战略》，布莱恩·哈利根和达米什·沙阿的《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》^②。这些作品提供了宝贵的观点，我在本书的写作中会不时提到它们。尽管如此，但这些作品只是强调了创业过程中的某些关键点，未能提供一套完整的行动方案，因此总让我在麻省理工学院和其他地方的授课过程中感觉有所缺憾。我认为，在产品构思、开发和问世的过程中，这

①② 中文版已由机械工业出版社出版。

些观点在一段时期内无疑是非常重要的，但创业者真正需要的是一种能够涵盖所有这些方法的工具集。

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，《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，只是在合适的时间和场合才能发挥出更好的局部作用。

因此，本书的目的就是在令创业者茫然无措和眼花缭乱的各种观点中，开辟一条前所未有的新径。尽管困难重重，但我感到这是一项非常有意义的工作。本书中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，其中包括我多年来与数以百计的著名企业家共同开发和提炼的观点。

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

需要注意的是，书中介绍的创业流程在本质上并不一定遵循特定的顺序。虽然我用线式步骤加以描述，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，因为一旦创业开始启动，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进行修订。

在这个流程中，每一个步骤都要进行严格评估，以了解顾客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。对于书中介绍的每一个步骤，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称为“自律型创业”。有人可能会反对我，创业怎么可能自律，它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，自律型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，要么促使你尽快经历无法避免的失败。不管是哪一种结果，它都对创业活动有所裨益。

自从 20 年前踏上创业之路，这本书一直都是我期盼完成的作品。

关于书中的案例说明：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——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自律型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，但它们体现出的教育意义无疑是极其宝贵的。

Disciplined Entrepreneurship

24 Steps to a Successful Startup

前 言

创业基因怎么就是找不到呢



新思路：创业是一种可以习得的能力

每次开始讲授创业课程时，我都会问同学们这样一个问题：“你们觉得创业能力是可以习得的吗？”一开始，台下一片沉寂。过了一会儿，大家开始交头接耳。有些同学认为可以习得，这就是他们来上课的原因。但过不了多久，总是有人会说大多数人的看法，即创业能力是天生的，你要么注定成为创业者，要么注定不会成功。接下来，这个代表大多数人观点的同学便开始滔滔不绝地讲述自己的理由。

老实说，换成 15 年前的我，恐怕也和这位同学观点一致。但时过境迁，现在我知道创业能力是可以习得的。无论是在麻省理工学院还是世界各地的课堂上，我几乎每一周都真实而深刻地体会到这一点。

纵观理查德·布兰森、史蒂夫·乔布斯、比尔·盖茨、拉里·埃里森和其他

如雷贯耳的创业者，他们似乎毫无共同点，一个个都出类拔萃，迥异于常人。但实际上，他们的成功归根结底是因为开发出了伟大的产品，而不是具备什么特殊的天赋。

要想成为成功的创业者，你必须拥有伟大的创新性产品。你的产品可以是制造品，也可以是服务或信息交付。换言之，如果没有产品，那影响企业成功的所有其他要素都是纸上谈兵。而开发伟大产品的流程肯定是可以学习的，本书的目的就是用一种系统化的方式教你如何更好地开发出伟大的产品。

在这本书中，我提出了自律型创业法。这种方法不但适合课堂教学，而且适合那些希望成立新企业、服务新市场的创业者。不过，在进入正题之前，我们首先要破除三个有关创业的错误观点，因为这些观点长久以来一直困扰着创业者和创业学教师。

三大错误观点

关于什么是创业以及创业者需要具备哪些素质，长久以来人们一直都存在各种误解。第一个错误观点是创业是由个体完成的。尽管创业者通常被描述为孤胆英雄，但大量研究表明事实情况并非如此。实际上，创业是由团队完成的。通常，创业团队规模越大，企业成功的概率就会越高。也就是说，更多的企业创始人意味着更大的成功机会。^①

第二个错误观点是，所有创业者都是极具领袖魅力的人，他们的这种魅力正是保证企业成功的关键。实际上，个人魅力可能在短期内能够发挥重要作用，但这种能量很难长期维持。研究表明，相对于个人魅力而言，创业者必须具备其他

^① Edward B. Roberts, *Entrepreneurs in High Technology: Lessons from MIT and Beyond* (New York: Oxford University Press, 1991), 258.

更为重要的能力，如有效的沟通能力、招聘能力和销售能力。

第三个错误观点认为存在某种创业基因，拥有这种基因的人天生适合经营企业。其实正如本章开头的漫画所示，这种所谓的基因根本就不存在。有些人认为夸夸其谈或敢于冒险是成功创业者通常具备的个性，但这种看法也存在偏误。实际上，增加创业成功概率的能力有很多，如人事管理、销售技巧以及本书重点介绍的产品构思和交付能力。这些能力都是可以后天习得的，绝非少数幸运儿生来就具备的天赋。人们可以改变和学习新的行为，而创业活动也可以细分为不同的行为和流程供人们学习。

需要证据？我们不妨来看看只有一英里见方的麻省理工学院创造的奇迹。在这里，学生成立公司的数量非常惊人。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有何秘诀

为什么麻省理工学院在培养创业者方面如此成功？人们想到这个问题的第一种答案往往是这里的学生非常聪明。实际上，麻省理工学院的学生并不比其他世界一流院校（如加州理工学院、哈佛大学等）的学生更聪明，只不过其他高校（除了斯坦福大学）在推动学生创业方面远远无法和麻省理工学院相比肩。因此，麻省理工学院的成功一定还有其他的原因。

⊖ Edward B. Roberts and Charles E. Eesley, “Entrepreneurial Impact: The Role of MIT—An Updated Report,” *Foundations and Trends® in Entrepreneurship* 7, nos. 1-2 (2011): 1-149. <http://dx.doi.org/10.1561/03000000030>.

第二种答案认为，麻省理工学院的学生容易成功，是因为他们拥有世界顶尖的科技实验室，因此开办企业对他们来说更简单。显然，这同样是一个可以衡量的假设条件。麻省理工学院有出色的技术授权办公室，每年利用授权技术成立的公司数量是可以确定的，通常为每年 20 ~ 30 家。尽管和其他高校的统计数据相比非常惊人，但和麻省理工学院校友每年创办的 900 家企业来说仍相去甚远。[⊖]的确，利用麻省理工学院授权技术成立的公司具有重要的战略意义和影响力（如著名的 Akamai 公司[⊖]），但它们只是麻省理工学院众多成功创业中很小的一部分。实际上，超过 90% 的由麻省理工学院学生成立的公司并无该校的技术支持。

麻省理工学院在创业方面的辉煌成就，其本质原因是精神和能力的综合体现。麻省理工学院有一项长期传统，鼓励每个学生随时随地创办企业，这种风气很像美国的硅谷、以色列、伦敦科技城以及今日柏林。在这里，榜样的力量无处不在，他们不是可望而不可即的偶像，而是和你毫无区别的普通人。正是因为这种创业文化的高度普及，麻省理工学院似乎拥有一种特殊魔力，能够让每个学生很快形成这样的想法：“原来我也能创办企业！”就这样，他们很快感染上“创业病毒”，坚信创办企业能够带来各种收益。

受到这种气氛的熏陶和刺激，每个学生都对创业异常热情。在麻省理工学院，开发创业能力是课堂、竞赛、课外活动和网络活动中的永恒主题。学校提供的各种课程也和创业高度相关，帮助学生带着浓厚的兴趣和承诺投入到创业活动中去。由于课堂上学生的积极参与，这种气氛往往会得到充分彰显。显然，在这

⊖ Edward B. Roberts and Charles E. Eesley, “Entrepreneurial Impact: The Role of MIT—An Updated Report,” *Foundations and Trends® in Entrepreneurship* 7, nos. 1-2 (2011): 1-149. <http://dx.doi.org/10.1561/03000000030>.

⊖ “Success Stories,” MIT Technology Licensing Office, http://web.mit.edu/tlo/www/about/success_stories.html.

种气氛中进行教学互动，对于学生和老师来说都是非常有益的。

社交心理也是促成这一良性循环的重要因素。因为大家都学习创业、尝试创业，学生们会和志同道合者一起合作。在社交场合中大家会谈论各自的创业活动，无形中便会为彼此带来直接或间接的竞争。同学之间不但相互学习，更重要的是这种学习会逐渐变成他们的个体意识和团体意识。

综上，这些因素才是导致创业环境在麻省理工学院如此成功的真正原因。可以说，这是一种正反馈循环（见图 P-1）。



图 P-1