

TURING

[美] Thomas Eisenmann 主编

创业的智慧

世界顶级创业导师的洞见

MANAGING STARTUPS: BEST BLOG POSTS

精益创业 ★ 业务模式 ★ 客户 ★ 生成需求优化 ★ 销售管理
病毒式营销 ★ 品牌化产品设计 ★ 产品管理 ★ 业务发展
扩张融资 ★ 企业文化 ★ 员工招聘 ★ 创业公司董事会
避免创业失败 ★ 创业思维 ★ 企业管理 ★ 职业管理

俞月圆 译

O'REILLY®

人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

TURING

创业的智慧 世界顶级创业导师的洞见

Managing Startups: Best Blog Posts

[美] Thomas Eisenmann 主编

俞月圆 译

O'REILLY®

Beijing • Cambridge • Farnham • Köln • Sebastopol • Tokyo

O'Reilly Media, Inc. 授权人民邮电出版社出版

人民邮电出版社

北 京

图书在版编目(CIP)数据

创业的智慧：世界顶级创业导师的洞见 / (美) 艾森曼 (Eisenmann, T.) 主编；俞月圆译. — 北京：人民邮电出版社，2014. 8
ISBN 978-7-115-35908-7

I. ①创… II. ①艾… ②俞… III. ①企业管理—文集 IV. ①F270-53

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第118544号

内 容 提 要

本书共包括75篇文章，汇集了历年“技术创业公司管理”博文中最精彩的文章。本书重点介绍创业者寻找可行商业模式并艰难创业时，必须完成的管理工作，其中包括工程、产品管理、市场营销和业务发展等方面。此外本书还涉及组织架构问题的相关讨论，例如如何处理创始人间的紧张关系、招聘员工和进行职业规划、管理企业文化、构建创业团队等。最后，本书还跟踪了与技术创业公司管理相关的资本市场发展，例如估值泡沫的起伏涨落、孵化器和种子期资金的增殖等。

本书不仅适合创业者、准创业者和在创业公司就职的人员阅读，也适合各大学商学院及金融、经济、制造、法律公关、设计等相关专业的老师和学生，特别是即将进入互联网企业的毕业生参考学习。

◆ 主 编 [美] Thomas Eisenmann

译 俞月圆

责任编辑 李松峰

执行编辑 李 静 邢 妍 杨 琳

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>

北京鑫正大印刷有限公司印刷

◆ 开本：800×1000 1/16

印张：22.25

字数：526千字

印数：1-4 000册

2014年8月第1版

2014年8月北京第1次印刷

著作权合同登记号 图字：01-2014-3642号



定价：69.00元

读者服务热线：(010)51095186转600 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

版权声明

©2013 by O'Reilly Media, Inc.

Simplified Chinese Edition, jointly published by O'Reilly Media, Inc. and Posts & Telecom Press, 2014. Authorized translation of the English edition, 2013 O'Reilly Media, Inc., the owner of all rights to publish and sell the same.

All rights reserved including the rights of reproduction in whole or in part in any form.

英文原版由O'Reilly Media, Inc.出版2013。

简体中文版由人民邮电出版社出版, 2014。英文原版的翻译得到O'Reilly Media, Inc.的授权。此简体中文版的出版和销售得到出版权和销售权的所有者——O'Reilly Media, Inc.的许可。

版权所有, 未得书面许可, 本书的任何部分和全部不得以任何形式重制。

O'Reilly Media, Inc.介绍

O'Reilly Media 通过图书、杂志、在线服务、调查研究和会议等方式传播创新知识。自 1978 年开始，O'Reilly 一直都是前沿发展的见证者和推动者。超级极客们正在开创着未来，而我们关注真正重要的技术趋势——通过放大那些“细微的信号”来刺激社会对新科技的应用。作为技术社区中活跃的参与者，O'Reilly 的发展充满了对创新的倡导、创造和发扬光大。

O'Reilly 为软件开发人员带来革命性的“动物书”；创建第一个商业网站（GNN）；组织了影响深远的开放源代码峰会，以至于开源软件运动以此命名；创立了 Make 杂志，从而成为 DIY 革命的主要先锋；公司一如既往地通过多种形式缔结信息与人的纽带。O'Reilly 的会议和峰会集聚了众多超级极客和高瞻远瞩的商业领袖，共同描绘出开创新产业的革命性思想。作为技术人士获取信息的选择，O'Reilly 现在还将先锋专家的知识传递给普通的计算机用户。无论是通过书籍出版，在线服务或者面授课程，每一项 O'Reilly 的产品都反映了公司不可动摇的理念——信息是激发创新的力量。

业界评论

“O'Reilly Radar 博客有口皆碑。”

——*Wired*

“O'Reilly 凭借一系列（真希望当初我也想到了）非凡想法建立了数百万美元的业务。”

——*Business 2.0*

“O'Reilly Conference 是聚集关键思想领袖的绝对典范。”

——*CRN*

“一本 O'Reilly 的书就代表一个有用、有前途、需要学习的主题。”

——*Irish Times*

“Tim 是位特立独行的商人，他不光放眼于最长远、最广阔的视野并且切实地按照 Yogi Berra 的建议去做了：‘如果你在路上遇到岔路口，走小路（岔路）。’回顾过去 Tim 似乎每一次都选择了小路，而且有几次都是一闪即逝的机会，尽管大路也不错。”

——*Linux Journal*

序

从 2009 年起，每年我都会从其他博主撰写的技术创业公司管理相关的博文中，挑选出自认为是当年最精彩的文章，并在我的博客 Platforms & Networks 上汇编成集。曾有读者希望我把这些博文编成电子书，因此我很高兴 O'Reilly Media 公司愿意承接这一工作。同样让人高兴的是，我能够把所获报酬捐赠给奋进基金会（Endeavor Global），这是一家很棒的机构，它致力于为新兴市场的创业者提供支持。

我做了什么

在年度合集中，我避开了所有有关产品发布和融资的新闻，也不收录对技术圈或市场上种种时新潮流的分析，如大数据、云计算、SoLoMo¹。我将重点放在了创业者寻找可行商业模式并艰难创业时，必须完成的管理工作上，其中包括工程、产品管理、市场营销和业务发展等方面。此外，我还特别关注职能经理管理精益创业的方法。合集中还包括了讨论组织架构问题的内容，例如如何处理创始人间的紧张关系、招聘员工和进行职业规划、管理企业文化、构建创业团队、导入正规的管理系统和流程、与董事会成员共事，以及应对创业者不可避免的心理压力等。最后，我还跟踪了与技术创业公司管理相关的资本市场发展，例如估值泡沫的起伏涨落，孵化器和种子期资金的增殖等。

为什么这样做

我是一名商学院教授，和我朝夕相处的学生由于渴望自己创立公司或为创业公司工作，而急需听到切合实际的建议。他们听从我的意见，看过网络上的大量思想观点后，都觉得受益匪浅。众多的创业先行者都非常希望通过分享经验和创意的方式来回馈他人，能在这样一个领域教书育人，我感到很幸运。于是，我开始收集博文，以供个人参考并与学生进行分享。现如今，该合集能够得以组织编排并出版发行，也是一种必然的结果。我发现，在更广泛的创业群体中，也有人对我编选的文章感兴趣。

注1：即社交（social）+本地化（local）+移动（mobile），最早由 IT 风险投资人约翰·杜尔提出。——译者注

怎样做

曾有博客读者问起我是如何为年度合集选择博文的。我并没有借用监控流量或记录社交媒体曝光率的科学算法，而只是定期阅读几十篇博文，其作者几乎都是创业者和风险投资人。我也会点开其中的链接，去查看其他有意思的博文。是否把某篇博文保留下来以备查阅，标准很简单，即文中介绍的东西是否值得传授给学生或正在创业的人。每次发表合集，我都会请读者看看还有什么遗漏的好博文，并且总会得到非常好的增补建议。不过我相信，还是有大量值得入选的文章被漏掉了。在此我向它们的作者致歉。

感谢所有允许我在此选用他们作品的人，创业者群体的慷慨令人惊叹。对和我一样正在教授、培养潜在创业者的人而言，这些文章弥足珍贵。

托马斯·艾森曼

前 言

Safari® Books Online

Safari Books Online (www.safaribooksonline.com) 是应需而变的数字图书馆。它同时以图书和视频的形式出版世界顶级技术和商务作家的专业作品。

Safari Books Online 是技术专家、软件开发人员、Web 设计师、商务人士和创意人士开展调研、解决问题、学习和认证培训的第一手资料。

对于组织团体、政府机构和个人，Safari Books Online 提供各种产品组合和灵活的定价策略。用户可通过一个功能完备的数据库检索系统访问 O'Reilly Media、Prentice Hall Professional、Addison-Wesley Professional、Microsoft Press、Sams、Que、Peachpit Press、Focal Press、Cisco Press、John Wiley & Sons、Syngress、Morgan Kaufmann、IBM Redbooks、Packt、Adobe Press、FT Press、Apress、Manning、New Riders、McGraw-Hill、Jones & Bartlett、Course Technology 以及其他几十家出版社的上千种图书、培训视频和正式出版之前的书稿。要了解 Safari Books Online 的更多信息，我们网上见。

联系我们

请把对本书的评价和发现的问题发给出版社。

美国：O'Reilly Media, Inc. 1005 Gravenstein Highway North Sebastopol, CA 95472

中国：北京市西城区西直门南大街 2 号成铭大厦 C 座 807 室（100035）奥莱利技术咨询（北京）有限公司

O'Reilly 的每一本书都有专属网页，你可以在那儿找到本书的相关信息，包括勘误表、示例代码以及其他信息。本书的网站地址是：<http://oreil.ly/managing-startups>。

对于本书的评论和技术性问题，请发送电子邮件到：bookquestions@oreilly.com

要了解更多 O'Reilly 图书、培训课程、会议和新闻的信息，请访问以下网站：<http://www.oreilly.com>

我们在 Facebook 的地址如下：<http://facebook.com/oreilly>

请关注我们的 Twitter 动态：<http://twitter.com/oreillymedia>

我们的 YouTube 视频地址如下：<http://www.youtube.com/oreillymedia>

目 录

	序	XI
	前言	XIII
I	精益创业	
1	我们如何自欺欺人推迟发布	2
2	制造中的奥妙：精益硬件原型技术	5
3	管理创业公司需要考虑几项评估指标？	11
4	另辟蹊径：精益堆叠的最简可行产品	13
5	软件企业中的存货	20
6	有了验证板，如何“走出去”	23
II	商业模式	
7	商学院周一课堂：看商业如何盈利	28
8	软件运营公司定价中的奥秘	31

9	为什么客户流失率对软件运营公司如此重要	39
10	实现网络效应：“鸡和蛋”的问题	47
11	社交网络中的网络负效应：规模大了也危险	50
12	为狗狗制作的商业模式画布（第一部分）	55

III 客户发现与客户验证

13	客户生而有别	64
14	下列情况不应使用问卷调查	68
15	顾客角色的妙用	70
16	做好发布准备：按部就班	73
17	别再验证你的产品了	76
18	运用问卷调查验证创业中的关键决策	79

IV 市场营销：生成并优化需求

19	创业公司营销入门	96
20	创业公司市场营销终极指南	99
21	顾客转化率最高的网站有什么独到之处	113
22	理解顾客购买周期和购买触发器	120
23	开发之外：获取用户的五个实用技巧	126
24	登录页 A/B 测试入门	130
25	守株待兔不管用：推广手机应用的八个妙招	138

V 销售、营销与公关管理

- | | | |
|----|-----------------|-----|
| 26 | 有时避免失败和赢得胜利一样重要 | 144 |
| 27 | 创业公司如何实现指数级增长 | 149 |
| 28 | 公关失利，焉知非福 | 153 |
| 29 | 与媒体打交道的小窍门 | 158 |
| 30 | 创业公司品牌策略指南 | 160 |

VI 产品管理/产品设计

- | | | |
|----|-------------------|-----|
| 31 | 不全是“改变”惹的祸 | 166 |
| 32 | 可用性测试之能与不能 | 169 |
| 33 | 该为产品营销做些什么 | 170 |
| 34 | 时间盒内的产品探索 | 173 |
| 35 | 产品管理的昨天和今天 | 175 |
| 36 | 实时数据原型与产品 | 178 |
| 37 | 持续进行的产品探索 | 180 |
| 38 | 产品经理的作用 | 182 |
| 39 | 为什么公司需要产品编辑而非产品经理 | 184 |
| 40 | 会毁掉公司的五项外包错误 | 186 |

VII 公司的发展与扩张

- | | | |
|----|------------------------|-----|
| 41 | 你会找谁帮忙？与巨人共舞：两份公告背后的故事 | 190 |
| 42 | 公司发展妙招之“蛋糕分层” | 196 |

VIII 筹资策略

- | | | |
|----|-----------------------|-----|
| 43 | 再谈微风投与超级天使：总结与展望 | 202 |
| 44 | 为什么风投要设置股权目标？为什么是 20% | 206 |
| 45 | 评估投资公司是否适合参与种子期联合风投 | 208 |
| 46 | 形形色色的天使投资人 | 212 |
| 47 | “超比例优先认购权”不是香饽饽 | 215 |

IX 公司文化、组织结构、招聘及其他人事问题

- | | | |
|----|-------------------|-----|
| 48 | 升职别太快 | 218 |
| 49 | 打造最棒的求职体验 | 220 |
| 50 | 别再盯着明星工程师了 | 224 |
| 51 | 创业公司聘用黑客实用指南 | 227 |
| 52 | 商学院周一课堂：最佳招聘方法 | 232 |
| 53 | 为选拔顶尖人才设计面试程序 | 235 |
| 54 | 创业公司招聘中的“挂羊头，卖狗肉” | 242 |

55	招聘与公司文化（“商学院周一课堂”客座博客）	244
56	解雇	248
57	商学院周一课堂：如何请员工离开公司	249
58	董事会：选择、选举与发展	251

X 创业失败

59	哪里出了问题	256
60	创业公司死因种种	267

XI 出售公司以退出市场

61	收购技术或人才的经济学原理	274
62	对退出路径心中有数	275

XII 创业者思维方式与创业压力应对术

63	当 CEO 的滋味：启示和反思	280
64	我们如何应对矛盾：联合创始人之间的情谊与争斗	285
65	是憧憬还是错觉：创业者与方向转变	289
66	12 个月学到关于创业的 50 件事	294
67	我希望五年前能给自己这些建议	299
68	公司创始人只需要回答两个问题	301

69	投资到账，计时开始	306
70	如何挺过首轮投资危机	308

XIII 针对管理与职业生涯的建议

71	准备为创业公司寻找买家/投资人？教你应对技术领域的尽职调查	316
72	为 MBA 新生准备的创业指南	321
73	规划好你的技术生涯	324
74	给创业者的忠告：读个 MBA 吧	327
75	我为什么从咨询公司离职而加盟创业公司	330
	作者介绍	335
	人名索引	338

I 精益创业

- 1 我们如何自欺欺人推迟发布
- 2 制造中的奥妙：精益硬件原型技术
- 3 管理创业公司需要考虑几项评估标准
- 4 另辟蹊径：精益堆叠的最简可行产品
- 5 软件企业中的存货
- 6 有了验证板，如何“走出去”



我们如何自欺欺人推迟发布

维尼修斯·瓦坎蒂

还记得刚开始读史蒂夫·布兰克的《四步创业法》时，我脑海里有两个念头：

- 这本书不太吸引人；
- 从这个角度来看待创业公司确实很妙。

不久后，我便开始参加纽约的精益创业聚会，阅读埃里克·莱斯¹的作品，并成为了精益创业的信徒。

精益创业的主要原则之一是发布创意的早期原型，以便从潜在用户那里征集意见。

然而，尽管我们全身心地投入到了精益创业运动之中，却没能做到这一点。

为什么没有发布早期原型

我们现在实现的创意Yipit能够整合你所在城市的所有折扣信息（包括样品销售、酒吧优惠时段、零售折扣等），然后根据个人喜好和地理位置，选出其中最理想的七条，通过邮件发送给你。

我们本可以在短短一周之内发布一个早期原型。

我们本可以通过追踪邮件内链接的点击状态，来判断这种做法成功的可能性；也完全可以手动编写邮件，列出找到的折扣信息，并使用MailChimp发送邮件。当时并不需要建构任何技术基础设施。

但我们找到了各种借口，来解释为什么无法发布一个早期原型。

痛苦了六个月之后，我们最终拿出了成品，但效果并不好。不过这不是问题，问题在于我们

注1：企业家、作家，精益创业运动创始人，《精益创业》一书作者。——译者注