

# 突破创业

新一代创业者取得  
成功的20个模块

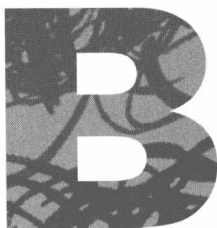
乔·伯格斯通 小比尔·墨菲◎著 任虹蓉◎译

**BREAKTHROUGH**  
ENTREPRENEURSHIP

荣登《纽约时报》  
《华尔街日报》畅销书排行榜  
从创业入门到持续营利，  
突破创业，创意先行。



中信出版集团 CITIC PRESS



**BREAKTHROUGH**  
**ENTREPRENEURSHIP**

**突破创业**

新一代创业者取得  
成功的10个模块

乔·伯格斯通 小比尔·墨菲◎著

任虹蓉◎译



## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

突破创业 : / ( 美 ) 伯格斯通, 墨菲著; 任虹蓉译. —北京: 中信出版社, 2015.5

书名原文: Breakthrough Entrepreneurship

ISBN 978-7-5086-5109-5

I. ①突… II. ①伯… ②墨… ③任… IV. ①企业管理 V. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字 ( 2015 ) 第 068181 号

### BREAKTHROUGH ENTREPRENEURSHIP

By Jon Burgstone and Bill Murphy Jr.

Copyright © 2012 by Symbol Media Management, LLC and Much Better Media, LLC

Chinese Simplified Characters copyright © 2015 by China CITIC Press

Published by arrangement with International Creative Management, Inc.

through Bardou-Chinese Media Agency

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

## 突破创业

著 者: [美] 乔·伯格斯通 小比尔·墨菲

译 者: 任虹蓉

策划推广: 中信出版社 ( China CITIC Press )

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

( 北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029 )

( CITIC Publishing Group )

承 印 者: 中国电影出版社印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印张: 13.5 字 数: 130 千字

版 次: 2015 年 5 月第 1 版

印次: 2015 年 5 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2014-1922

经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-5109-5/F · 3356

定 价: 38.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

模块一

创业的动力 003

模块二

创意产生和评估 023

模块三

消费者痛点和价值定位 045

模块四

用最低的成本获得最多的信息 063

模块五

相对优势、商业模式和执行力 081

模块六

建立信誉 105

|           |     |
|-----------|-----|
| 模块七       |     |
| 调集资源      | 125 |
| 模块八       |     |
| 学会领导      | 151 |
| 模块九       |     |
| 保持平衡的创业者  | 171 |
| 模块十       |     |
| 学会期待并有所成就 | 189 |
| 结 语       |     |
| 通往成功的路线图  | 205 |
| 致 谢       | 209 |
| 关于作者      | 211 |

## 模块一

“破坏无论有多么痛苦，都是取得创造性进步、获得更好物质生活的必要代价。但是，正确的次序非常关键：富有创造力的发明应该先行，然后才是破坏一切挡住去路的障碍。”

——约瑟夫·熊彼特

Breakthrough  
Entrepreneurship





## 创业的动力

你内心非常渴望成为一名杰出的创业者，但你却不知道从何入手。你没有足够的资金，或者你有钱却觉得不应该拿它来冒险；你还太年轻，或者你已是迟暮之年，早已错过了机会；你似乎总是提不出合适的创意，或者你的创意太多，似乎无法决定到底选择哪一个。

即使是最成功的创业者也有自我怀疑的时刻。毕竟人非圣贤。但当你开始自我怀疑的时候，请想一想罗宾·切斯（Robin Chase）。

在快满 40 岁的时候，切斯已经失业一年，在家照顾三个年幼的孩子。虽然她非常渴望成为一名创业者，但是她所提出的每个想法，到最后都会发现存在致命的缺陷。她怀疑自己是否真的能找到合适的商机。

之后，这个她苦苦寻求的商机似乎就悄然降临在麻省剑桥的一家咖啡馆里。

切斯有个朋友叫安蒂耶·丹尼尔森（Antje Danielson），刚回了她的祖国德国一趟，她们在咖啡馆一碰面，丹尼尔森就急切地想说些什么。国外的世界变化得太快了。她在柏林的时候，注意到那里有一个非常大胆的新兴产业——汽车租赁公司。它们以小时为单位租车，而不是按天数或星期来计算。

“为什么美国没有人这样做呢？”丹尼尔森疑惑道。

“对呀，”切斯想，“到底为什么呢？”

不论是切斯还是丹尼尔森，都没有在汽车行业工作过。切斯甚至不喜欢开车。但随后这两位女性在切斯家中合伙成立的Zipcar公司却领先世界。公司拥有50万名客户、8000辆车和将近500名员工。正是这家公司开启了美国的汽车租赁产业。

在创立Zipcar公司的过程当中，切斯成了交通政策和环境方面的权威。她在一个自己10年前几乎无法想象的平台上，影响着其所关心的事物。她不仅在全球技术、娱乐和设计大会（即熟知的TED）上进行过演讲，也到一些听众林立的顶尖大学里发表过演说。《时代》杂志将她称为美国100个最具影响力的人物之一。我们最近遇到她的时候，她正着手成立一家新公司，她感叹道，她已经说服了一个有影响力的智库，让智库成员针对他们向美国政府提出的一项交通政策，重新考虑他们的整个诉求。

“我刚拿到这份报告和推荐材料，”她说，“专家们竟然说，和我们之前的预期相比，这是一个180度的大转变。投入了数十亿美元，我却改变了公司发展的道路，因为我觉得这样做将更加有意思。”

这的确更有意思。但这一切从何而来？一个40来岁的中产阶级母亲如何从咖啡馆走上了高管的位置呢？

更确切的问题是：你怎样才能实现一个相似的转变呢？你又如何成为卓越创业者中的一员呢？

## Zipcar 成功的关键和你成功的关键

想要成为一名卓越的创业者，就要做两件非常关键的事情。

首先，学习并接受一套实用的分解步骤的方法，这些步骤将在下文中展开叙述。我们会向你展示怎样进行头脑风暴，从而提出一个出奇制胜的商业创意，并在你投入大量的时间和资金之前，想尽办法来测试这个创意，然后将这个创意发展成为伟大的事业。我们在过去几年采访并研究了上百个创业者的成功经验，这套方法正是基于这些成功经验反向推导出来的。

其次，接受创业必然性的态度。要理解并相信，如果你能够实践你在《突破创业》中学到的实用策略，那么你创业的成功概率就会大大增加。历史表明，我们的自由市场体系依赖于像你们这样的局外人，正是你们的努力，战胜了那些看起来不可战胜的概率问题，才推动了市场体系的真正进步。为了让这种态度变成你的第二天性，我们先来研究那些推动创业的经济力量。20 世纪的经济学家将这种力量称作创造性破坏（creative destruction），我们将借助这种力量来说明问题。

以上两点都非常关键，要铭记于心。你一定要学会怎样做，而且你一定要相信自己能够做到。缺乏一套实用的方法？这就像一个橄榄球教练花费所有时间来鼓励球员，但却从不让他们实际操练，也从不教他们任何技巧。缺乏必要性态度？这就像一个只记台词的演员，在演出之前从来不去思考角色的动机，从来不和导演见面，不去了解角色的愿景。

在这一模块里，我们先解释第二个关键点——态度和创造性破坏——我们会用罗宾·切斯和 Zipcar 作为案例，快速说明整套实用方法。然后，在本书剩下的模块中，我们会将这套方法细分，详细阐述每一步，并以许多成功的新创企业和创业者为例，向你展示怎样将这套方法应用于实践。

## 一位神气活现的经济学家的故事

无意丑化经济学家这一职业，但多数经济学家本人都比较沉闷。不过也有例外，其中一位就是约瑟夫·熊彼特（Joseph Schumpeter）。出生于奥地利的熊彼特教授生活在 20 世纪上半叶，他就像是一个经济学界的印第安纳·琼斯（Indiana Jones）来到美国，只不过他带来的是一些图表。民间流传着这样一个故事：1909 年，哈佛的图书馆馆长不同意熊彼特的学生把书带离图书馆，熊彼特就要和馆长挥剑决斗，最后他划伤了馆长的肩膀，赢得了胜利并拿到了书。他很讨女人喜欢并且十分自负，他喜欢告诉人们自己期望成为世界上最伟大的经济学家、一流的骑士和绝佳的恋人，然后干巴巴地加一句“成为一流骑士似乎不太顺利”。

19 世纪 90 年代，熊彼特的父亲作古，此后他近乎陷入赤贫的境地。他母亲重建了家庭，但却选择去维也纳生活，而且装出一副贵族的样子。熊彼特长大后成为一名学者，在职场上平步青云，最后在 20 世纪 20 年代早期，成为奥地利的财政部长，但股市却葬送了这一切。熊彼特辗转来到邻国德国的一所大学，但后来由于纳粹当道而被迫逃离。他 1932 年来到美国的时候身无分文，再一次陷入穷困潦倒的境地，但最终他在哈佛大学安身立命并度过了人生的最后 20 年。

熊彼特是一位多产的学者，他用德文和英文完成了许多图书以及文章。但他最著名的作品是于 1942 年出版的《资本主义、社会主义与民主》（*Capitalism, Socialism and Democracy*）。在这本书中，他提出在自由社会中的进步，不可避免地依赖于大规模、杂乱的破坏。他研究了一些伟大的创新，发现从长期来看，这些创新会改善人们的生活，但是却几乎必然会导致短期的阵痛和不安全感。由于创造了更多的机会，短期的经济阵痛甚至能够成为一股积极的力量。

例如，汽车的出现淘汰了马车这种交通方式。锻铁厂的出现也使铁匠铺销声匿迹。这样的发展对于马车出租所或铁匠来说无疑是痛苦的，但对于其他人

来说，这却是非常了不起的进步。这样的发展甚至还促使那些失业的工人们进行有前景的创新，而在他们失业之前是不会考虑这么做的。

虽然熊彼特拥有高超的剑术，提出了种种理论，但终其一生他在学术上也只是小有成就。和其他经济学家相比，他显得黯然失色，而且他似乎不会把握出版作品的时机。他在写作《资本主义、社会主义与民主》的时候，世界刚从大萧条的阴影中走出来。在这样一个人们还心有余悸的时代谈破坏，谈缺乏经济安全感是必要的、不可避免的，甚至是积极的，让人简直难以想象会有比这个更加缺乏吸引力的论断。

熊彼特于 1950 年逝世，正值信息时代的开端。在这个时代，技术的加速进步使得“创造性破坏”这一概念更加明朗、更便于理解。想一想，现在和几年前比起来，事物的节奏变快了多少啊！不论是我们读的书，和其他人交流的方式，还是娱乐的方式都在加速。大多数我们使用的商品和服务背后存在的实体都在不断发生改变，甚至被一些后来者和局外人所取代。然后这些新贵便不断成长、成熟甚至占领市场，但最终也将会被取代。这个过程如此往复，速度快得惊人。

另外，当我们回顾历史，去探究那些拥有“创造性破坏”的影响者时，我们会发现总有那么一个人或者顶多一小部分人制造出种种剧变。换言之，大卫打败巨人歌利亚并非例外，这通常是一种法则。事实证明，总有一个甘地会勇敢地反抗英帝国，总有一辆丰田汽车会进入美国市场，击败汽车制造业“三巨头”。不管在什么时代，也总会有一个 19 岁的少年尝试着在自己的宿舍里成立公司，而这家公司将会改变世界。

或许你听说过“彼得原则”（Peter Principle），也就是在任何一个体制当中，每个员工最终都会晋升到自己无法胜任的职位上。暂且把这一原则放在我们有可能称作“熊彼特原则”的原则之后：当一个经济巨兽存在已久，不管在哪里，都会有一个卓越的局外人将其作为瞄准的目标，并且他最终取得胜利的可能性很大。

那么这一切和罗宾·切斯或 Zipcar 有什么关系呢？或者说这一切和其他很多卓越的创业者有什么关系呢？这一切和你又有什么关系呢？

很简单。一旦你理解并掌握了接下来介绍的一些工具，你就会发现经济的力量会站在你这边，你将会如虎添翼。如果你根据我们介绍的这一套方法对创业过程进行精心设计并不断测试，那么你最后获得成功，就是因为你应该成功。数个世纪以来，世界就是这样不断前进的，而且前进和变化的速度只会不断加快。来，跳上来、系好安全带并享受旅程吧！

## 如何朝着正确的方向努力

当罗宾·切斯描述 Zipcar 的业务时，她答道：“这个电梯演说我已经做了将近上千次。”

Zipcar 在所有人口稠密的都市地区和大学城都设有停车点。你可以通过网络或电话预订特定地点的特定车型，这一预订信息会无线传输到指定的车辆。你拿着会员卡对准挡风玻璃的特定位置，便可以解锁、激活点火装置并开始计价。人们在行程结束后，将车停在同一个停车位即可。当你完成这一切，计价也将停止。

因为这个服务已经存在，所以听起来很好理解。但是，切斯究竟采取了哪些行动，让她在随意地讨论一个有意思的创意后，能够真正成立起一家公司？她有一些可以去寻求帮助的导师和朋友，这也确实起到了一定作用。例如，她有一位创立了公司的同学和一个结识于社交场合的专业投资人。但除了这些，她几乎要从零开始。那么，她是怎么做到的呢？

她最后成功了，因为她非常注重方法，因为她采用了前人成功的经验，因为她直觉地懂得创造性破坏的力量。在调查了数百个这样的故事之后，我们发现，获取成功的实际步骤可以按照逻辑分为以下 7 个要素。

这些要素包括：

1. 发现并满足重要的客户需求缺口。
2. 规划盈利模式。
3. 争取可持续性。
4. 建立信誉。
5. 调集必要的资源。
6. 高效领导和管理。
7. 保持平衡，学会享受过程。

## 发现并满足重要的客户需求缺口

如果你在规划、成立或运营公司的过程中迷失了方向，常用的解决办法就是将客户当作你的指南针。在 Zipcar 成立之初，切斯聚焦于思考她的客户群是谁，她的想法怎样帮助满足客户的需求——甚至是满足客户自己都还未意识到的需求。

“当我的朋友问你觉得这个想法怎么样的时候，我真的感觉到灵光一现，”切斯告诉我们，“我自己作为一个客户会想去做这件事情。”

最后这句话非常关键。切斯意识到，她可能就是自己理想的客户——一个有成本意识的城市消费者，她想避免私家车带来的麻烦，但又想要在需要的时候享受驾车出行的自由。这就传递给切斯一种直觉，让她能感受到客户可能拥有怎样的一种真实需求。她谈到要为客户提供一种更为简单的用车方式，给予他们更多的自由——而这些正是她自己所渴望的。

另外，我们可以轻易地发现，罗宾提出 Zipcar 创意的过程中运用了至少 3 个策略。我们也发现，在其他卓越创业者的案例分析中，这些策略也反复出现。例如，从切斯身上，你可能观察到：

- 她将另一个市场的成功创意运用于熟悉的市场当中，在这个例子中，就是将德国的创意应用于美国。

- 她将两个或多个想法互相糅合：拼车、网络和移动技术，最后这些都成为公司发展不可或缺的元素。
- 她发现了一个需求未被满足的特定市场：有这样一些城里人，他们想省钱而且有环保意识，因为有公共交通工具，他们只是偶尔需要开车，或者是不太喜欢开车或不喜欢拥有私家车。

客户需求并不一定那么明显或者实际。也许有些客户想“看起来”具有环保意识，就像他们急切地想“拥有”环保意识。而切斯的公司不仅提供了成为一名Zipcar会员的体验，而且同时能带给会员实实在在的好处。

最重要的是，切斯并不需要凭空去想象拼车服务这个概念。她可以观察什么做法在欧洲获得成功，然后思考美国市场可能在哪些方面与欧洲市场存在差异或者类似之处，以及最新的技术怎样才能帮助改善这种做法，使其较其他地方更加精进。

## 规划盈利模式

对于利润的追求是整个经济世界的动力。不论是利用利润购买奢侈品，还是帮助那些不幸的人，一般而言，赚更多钱是人们的理想目标。而且，你为满足客户需求提出了绝佳对策，却不能维持经营、继续为客户提供服务，这样也是没有好处的。如果要指出切斯的一个优点，那就是她在希望为世界做好事的同时，也怀有追求利润的强烈意识。

实际上，在切斯与好友丹尼尔森进行那次重要的谈话前，她已经为另一个创业想法努力数月，但由于她无法想出盈利模式，这个想法最终流产。她早先的想法是建立一个互联网市场，让第三世界的艺术家和手工艺人将自己的作品直接卖给第一世界的消费者。和建立Zipcar一样，切斯将自己看作消费者的原型，而她的调查显示有数百万像她这样的消费者存在。但当时，转账和转运商品的成本都太高。（之后，一家叫Etsy的公司想出了问题的解决办法。现在，

Etsy 促成的艺术品交易总额已经高达 4 亿美元。)

在成立 Zipcar 之前，切斯也同样花了几个月的时间来规划盈利模式，研究并不断改良欧洲的模式。例如，她发现欧洲的公司规模很小，并收取会员一大笔前期加入费用，相当于数百美元。为什么呢？因为这些公司需要现金去购买或者租用车辆。罗宾在思考这样的方式在美国的消费主义文化中是否可行。最后，她决定只能换另一种方式，将初期的会员费大大降低。

她还发现，海外的拼车公司即使不进行任何营销，也能实现每年 30% 以上的利润增长。但北美的大规模市场却未被开发。市场中只有一些无足轻重的竞争者，俄勒冈、西雅图和魁北克各有一家。

另外，波士顿和附近的坎布里奇提供了很理想的测试市场。这里的都市地区人口稠密，高企的停车和保险费用在美国数一数二。出入都市地区的人口数量众多，而且很多人都拥有成本意识。切斯意识到，她可以先用一小部分车在波士顿做试验，看一看这种服务是否能在当地稳定下来，以及如果服务奏效，是否能够实现扩张。这就提供了一个机会，可以用最低的成本获取最多的信息。

在完成了商业计划第一稿之后，切斯想要进一步了解到到底会有多少人会使用 Zipcar、他们租用车辆的频率、公司购进和出租的成本，以及日常运营费用——这样就可以决定最终他们要收取多少费用才能实现收支平衡。她同时意识到，这需要进行反复计算。事实上，在公司成立几个月后，当她分析之前的一些硬数据的时候，切斯观察到她的一些计算出现了错误。Zipcar 的收费并不足以让公司收支平衡，因此她别无选择，只得向会员们承认她的计算错误，并调高每日的租金。这样的商业模式计算很常见也很自然。应该将它们看作是学习的机会。

## 争取可持续性

可持续发展的公司比其他可能进入市场的公司更具竞争优势，它们遵循的商业模式从长远来看十分有效。要拥有这样的竞争优势，一种办法是另辟蹊径，

和竞争对手采取不一样的方式。例如，切斯的目标消费群和那些具有雄厚实力、价值数十亿美元的租车公司存在差异，与在机场和旅馆租车的商务客户不同。她针对的是一群特定的城里人，他们通常非常自由，看起来时尚前卫。而且她出租的对象不仅仅是车辆。她出租的是一个形象。许多会员都觉得自己是一项运动的参与者，而不仅仅是消费者。

切斯后来回想：“我想让人们觉得，如果他们要在 Zipcar 和 Hertz（赫兹租车公司）或者在 Zipcar 和 Enterprise（租车公司）之间做出选择，他们会选择 Zipcar，而原因则是我们是为他们个人提供服务的本地社区企业，而不是和他们毫无关联的大企业。”

同样，Zipcar 提供了简单易行的操作。当时没有人在波士顿或他们慢慢扩展到的其他市场里提供这样的服务。理论上，人们可能在机场从 Hertz 或 Avis（安飞士租车公司）那里租一辆汽车用作短途旅行，但对于 Zipcar 的目标客户群来说，这样做是非常不切实际的。

在最开始，切斯认识到，无线技术和互联网将给 Zipcar 带来之前任何事物都无法比拟的巨大优势。她希望让客户能够上网租车，让公司的电脑可以远程开锁。当然，这个系统还要能传输用户的驾车距离，这样 Zipcar 才能相应收取客户准确的租车费用。

切斯还发现了另一个营销优势。数据显示，欧洲的租车公司每增加一辆车，就可以减少七辆私家车，因为用户决定他们不再需要拥有私家车。这就意味着切斯在营销时，不仅可以称公司提供的服务方便且经济，而且还可以提到由于减少了私家车拥有量，公司为保护环境带来了好处。

切斯花了几个月的时间来思考商业模式，她提出的想法有几个优势。例如，数额较大但合理的前期费用，使客户不太可能为了其他的竞争对手而抛弃 Zipcar；他们已经在 Zipcar 支付了沉没成本。她还锁定了关键伙伴，和波士顿以及周边的市政府建立起联系，还和负责运营波士顿地区地铁和公交的波士顿海湾交通局（MBTA）建立起联系。另外，她也准备迎接挑战，因为 Hertz、Avis