

6 Secrets to Startup Success :
How to Turn Your Entrepreneurial Passion into a Thriving Business

成功创业的 6个秘密

让创业激情照进现实

[美]约翰·布莱德伯里 (John Bradberry) 著

付小非 吴艳艳 范博 译

《逃离格子间》(Escape from Cubicle Nation)

作者帕梅拉·斯利姆 (Pamela Slim)

倾情
作序

武汉工业学院图书馆



01387998

没有创业激情的人，怎么干大事？
只有创业激情的人，如何能成事？

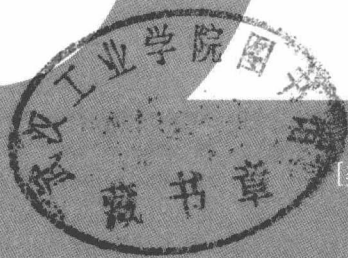
清华大学出版社



Secrets to Startup Success :
How to Turn Your Entrepreneurial Passion into a Thriving Business

成功创业的 今秘密

让创业激情照进现实



[美]约翰·布莱德伯里 (John Bradberry) 著
付小非 吴艳艳 范博 译

清华大学出版社
北京

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2012-0981

Authorized translation from the English language edition, entitled 6 Secrets to Startup Success: How to Turn Your Entrepreneurial Passion into a Thriving Business. ISBN: 978-0-8144-1606-8, by John G. Bradberry, published by AMACOM, a division of the American Management Association, International, New York, Copyright © 2011.

All rights reserved.

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签, 无标签者不得销售。

版权所有, 侵权必究。侵权举报电话: 010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

成功创业的 6 个秘密: 让创业激情照进现实/(美) 布莱德伯里 (Bradberry, J.) 著; 付小非, 吴艳艳, 范博译. —北京: 清华大学出版社, 2013.1

书名原文: 6 Secrets to Startup Success: How to Turn Your Entrepreneurial Passion into a Thriving Business

ISBN 978-7-302-30494-4

I. ①成… II. ①布… ②付… ③吴… ④范… III. ①成功心理-通俗读物
IV. ①B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 256211 号

责任编辑: 金书羽

封面设计: 刘 超

版式设计: 文森时代

责任校对: 赵丽杰

责任印制: 杨 艳

出版发行: 清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址: 北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编: 100084

社总机: 010-62770175 邮 购: 010-62786544

投稿与读者服务: 010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈: 010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者: 清华大学印刷厂

装 订 者: 三河市新茂装订有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 165mm×230mm 印 张: 15.5 字 数: 180 千字

版 次: 2013 年 1 月第 1 版 印 次: 2013 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 1~4000

定 价: 32.80 元

Foreword 序 言

我们中的大多数人都心怀创业的梦想。

当我们盯着办公室的格子间时，或者当我们在外面为他人奔波，别人坐享其成，你却只能得到按小时付费的报酬时，创业尤其是一种很美妙的幻想。

“我能做到，”你对自己说，“这能有多难？”

一些渴望掌控自己命运的勇敢之人确实采取了行动。

在他们意识到有很多事情可能做错之前，事情总是进展顺利。

然而，如果他们当初就了解现在他们才知道的一切，那么这些人可能就不会这么轻易地辞职，不会为此投入自己宝贵的时间和金钱，不会为一个起初并不成熟的设想而展开行动。

令人痛心的打击是，那些被广为传颂的成功故事却没有办法点燃你能够改变世界的理想的激情。

比这个还令人痛心的打击是，在现实世界中，你得把创业的想法放在一个并不稳固的基础之上，然后眼睁睁地看着它分崩离析。

什么才是真正让你的想法成为创业现实的关键驱动因素？如果你跟其他大多数人一样，那么就是以下几点了：

❖ 你想要影响世界。



- 你想要为你和你的家庭创造财富。
- 你想要把你的想法变成有形的产品或者服务。
- 你想要有弹性的时间以便与你的家人共度。
- 你想要有存在感。
- 你想要让自己的优势力量更有价值。

以上这些需求并不是幻想。世界上有成千上万的企业家每天都在完成这些目标，他们已经成功地将自己的企业建立在稳固的基础之上了。

创业成功者与失败者的不同是：他们对那些能够使自己获得成功机会的想法给予了足够的重视。

重视意味着调研；重视意味着在你投入太多资源以前，你要对你的那些想法进行测试；重视意味着不要对那些对你的想法提出异议的人置之不理；重视意味着从那些成功引导公司度过创业期的人身上获得最好的建议。

在《成功创业的 6 个秘密：让创业激情照进现实》中，作者约翰·布莱德伯里是一位冷静、稳重、经验丰富的良师益友。他理性的珍贵见解将为你创业的每一步提供指引，这些指引不是说教，也不会浇灭你创业的激情。他一方面赞美企业家的热情，同时又为这种热情提供能够带来商业上的成功的要素。

解决的方法不在于降低激情，而是要提高警觉性。在你的早期创业进程中，通过“暂停”来对自己以及自己所带来的东西（动机、目标、技巧、资源、需求等）有一个客观的判断。你可以形成一种很有价值的乐观主义精神，这种乐观主义精神依赖于清晰的头脑、真实的评估，以及充分的准备。我称它为“能盈利的乐观主义”（earned optimism）。

让企业持续成长的动力不是来自于“制造”的激情或者那些演讲者鼓舞人心的讲话。知道这一点让人松了一口气。让企业持续成长的动力来自于一步一步地去执行一项意义明确并具有弹性空间的方案，以及挤进市场并根据情况调整你的商业模式。

如果你希望在开始创业时能够降低并减少你在职业生涯、资金、人际关系、财富等方面的风险，那么请阅读本书。

你可以生活得更轻松一些。

最重要的是，你的企业取得辉煌成功的可能性会因此提升。

——帕梅拉·斯利姆

《逃离格子间：从公司囚徒到成功企业家》作者

Acknowledgments

致 谢

写一本书和创办一家企业其实颇为相似。两者都需要付出比预期更多的时间和努力，并且绝大多数的牺牲并非来自于作者（或创办者）。现在回想起来，我很惊讶有那么多极富天赋的人曾对这本书做出了慷慨的奉献，我无法将他们一一列出，只能举其一二。

与嫁给一位企业家相比，更辛苦的就是嫁给一个首次写作的作家。我的妻子克莉丝汀却同时经历了这两种情况。在我写作的过程中，她对我提供了意见和支持：在每一章节的草稿完成后，她都给出了自己很有价值的评论；她还为我提供了情感和心理上的莫大帮助。她肩负起更多的家庭责任，并在她的专业上一直鼓励我。妻子是我最好的朋友，也是我最信任的编辑，谢谢你，克莉丝汀。

感谢菲比和伊莎贝拉，让我这个写书的老爸在写作的艰难时光和担心写不好的忧虑中振奋起来。菲比一直用她沉静的决心激励着我，而伊莎贝拉，冒着危险抢回了那些从我的车里被吹到大街上的 30 页草稿。谢谢，我的姑娘们，你们鼓舞了我，并让我继续努力。

如果没有核心的几个章节，这本书就不会存在。因此我对你们心存感激：琳恩·艾薇（The Ivey，艾薇之家），J.C.福克纳（Decision One



Mortgage, 第一决策抵押公司), 马克·威廉姆斯 (Modality, 模式公司), 以及马克·卡恩 (TRAFFIQ, 交互网络广告公司), 谢谢你们的鼓励、专业和真诚。有了你们, 这些创业故事才能与世界分享。这本书的其中一个观点认为, 创业是一项高度个人化、情感化的过程。我并不认为这些创业者如此慷慨地把他们的教训分享出来是一件理所当然的事, 但我知道读者将从他们的慷慨中获益良多。我尤其要感谢的是 J.C.福克纳, 这么多年来, 他是我喜欢的客户、信任的朋友、商业合作伙伴和导师。

感谢其他同事和专家, 谢谢你们允许把采访中的素材放在本书的案例中。在此要特别感谢克里斯·霍登, 罗伯特·塔克, 肯·马歇尔, 肖恩·卡西迪, 道格·科里斯普, 以及杰瑞·斯克亚诺。

道恩·勃林格在本书刚刚开始撰写的时候就加入进来, 对于本书成稿的质量和完整性来说, 她是必不可少的功臣。道恩是本书调研的先锋, 也是构建本书每个章节的创意和结构的最紧密的合作者, 她以独到的编辑视角审读全稿。道恩还是创业准备服务 (Ready Founder Services) 和创业准备网 (ReadyFounder.com) 的核心人员, 她推进了我们大多数至关重要的调研和产品开发。

我要向大卫·福格特致以诚挚的感谢, 他是启动图书 (LaunchBooks) 的代理人, 同时也是一位成功的企业家。谢谢大卫愿意支持一位初次写作的作者, 并在写作项目进程中提供了专业的指导。平台蓝色营销 (Terrace Blue Marketing) 的路易·斯潘格德在项目早期的作用非常关键, 她让本书的最初方案得以成形, 并让我与大卫·福格特有了联络。同样感谢卓越的企业家路易斯·弗曼的协助, 他是思维公司 (Enventys) 和每日爱迪生

(Everyday Edisons) 的创建人。

与亚马逊图书 (AMACOM Books) 的专业人员合作是我的荣幸，特别要感谢罗伯特·诺凯德对本书的信任，为了让本书能够成功出版，他投入了大量的精力和创意。同样感谢艾瑞卡·司柏曼，他为本书最终得以出版也付出了很多。

感谢执行发展咨询 (Executive Development Consulting) 的亚当·奥特兹，在这个项目中，他给了我很多启发。亚当，谢谢你审读我的草稿，与我共同开发了“创业者核心性格档案” (在此同样感谢南加利福尼亚州大学的 S. 巴特·克雷格)，谢谢你成为我可靠的合作伙伴。

感谢玛丽·布鲁斯，当涉及企业和管理咨询时，她无疑是专家中的专家，她是创业准备评估概念的早期推行者，同时也是一位非常值得信任的同事和合作伙伴。

感谢帕梅拉·斯利姆，谢谢你的慷慨、领导能力，以及对我的帮助，谢谢你对夏洛特 (Charlotte) 以及“行星”创业社区的帮助。

同样感谢以下朋友对本书的贡献，没有你们就不会有这本书 (排名不分先后)：

马特·斯潘格德和恩维公司的团队，丹尼尔·伊森伯格、芭芭拉·斯普莱蒂、马克·皮尔斯、科林·简崔、泰德·儒勒、吉尔·奥米斯泰德、肯·穆拉、布鲁斯·罗孚西格、朱莉·南希、大卫·斯科罗德、克洛·汉姆、本·威廉姆斯、苏姗·费歇尔、大卫·道特里齐、皮特·凯洛、斯蒂芬·瑞奈史密斯、福莱西·法利、乔治·麦克阿里斯特、罗·米克斯、保罗·瑞特赫、菲尔·哈杰克、盖里·詹姆斯、凯伦·希尔、南希·欧文、

朱莉·奈格林、理查德·古德曼和杰弗里·凯恩。

最后，感谢我的父母——玛丽和乔治·布莱德伯里，谢谢你们让我充满好奇心并热爱学习。感谢我的兄弟乔治和吉姆，感谢我的姐姐朱莉。你们的精神和对我的教导将在本书中刻上印迹。

Introduction

本书简介

如果你被激情所驱动，那么你要让理性握住缰绳。

——本杰明·富兰克林 美国政治家和企业家

你一直梦想着去跳伞，想象着自己在空中自由落体，在高空中俯瞰地球，只消一拉开伞索，降落伞就会打开。

终于有一天，你决定试一试。你开着车抵达了本地的飞机场，很快就找到了位于机场边缘的跳伞中心，在离停车场很远的地方的车里面配备了装备，上面是高耸的红黄霓虹灯，上面写着：今天就跳伞吧。你可以做到。不要再拖了！

你跟着蜂拥的人群进入跳伞中心，那儿有一位专员告诉你，你有两个选择。“基本选择”包括一个训练计划，你可以在指导员的监督下使用自己的跳伞装备，在登机进行“处女跳”前可以学习一些安全知识和操作程序。这个选择的花费是 250 美元，但是在训练开始前你还要等两个小时。专员指着一条不长的队伍，在这里排队等待的客户在摆弄手机、看报纸、轻声交谈。

还有一个“快速选择”，只需要花费 75 美元。你可以使用一个已经装备好的降落伞，并且不用耽搁时间就可以登机。专员告诉你，你“应该有



时间”在飞行员要求你跳伞前，用飞机起飞的这段时间弄明白怎么操作装备。他说，“你会有很多同伴，你可以看看他们怎么做，然后跟着模仿”。专员指着一条移动非常快的队伍，这条队伍里面的客户显得非常热切，他们激动地提前互相祝贺。

你把 75 美元交给了专员，拿了装备，跟着人群进入一架巨大的运输机内部，这架运输机向机场跑道滑行，几分钟后，飞机就将起飞。

你已经上路了。

以上这个故事可能看起来有点儿牵强，对那些熟悉跳伞安全流程的人来说尤其如此。但这个故事情节在创业家的世界中却非常普遍。在这个世界中，那些狂热的创办人为了实现自己伟大的理想，常常不畏艰难奋力向前，却没有保持适当的警觉，也未做好准备；在这个世界中，未经检验的设想和不必要的风险非常普遍；在这个世界中，进行一项新事业的过程中所面临的个人、资金、专业的风险通常非常高。但是所有的一切都处在一种带有欺骗性和“现在就开始做吧”的亢奋氛围之中，里面充斥着成功创业的故事，以及那些非常希望向有抱负的创业者出售产品和服务支持的产业。

如果你正在考虑启动创业的第一步，或者已经开始创业了，你就会理解像过山车般大起大落的情绪，以及创业的承诺所带来的自由和兴奋所激发的巨大拉力。在新创业者所要面对的所有挑战中，缺乏激情并非其中的一项。创业者都是最真诚的信仰者，他们极其乐观并充满信心。这些品质很重要，因为真正启动一个健康的事业是非常艰难的。成功的创业者能长时间在面对不可预期的挑战时坚持自己，依靠的就是坚定的意志和信念。

创业激情不只是一种内在的情感状态，它还是一个正在繁荣发展的产

业，很多书刊、网站、产品和服务都为此提供了证明——它们迎合了创业和热情之间的自然联系，为那些想要成为创业者的追梦人欢呼。只要有足够的热情，似乎没有什么事是不可能的。

“大型雇主”的“去魅”更加点燃了创业的渴望。一些娱乐产品开始取笑荒谬的职场生活，漫画《呆伯特》(*Dilbert*) 和热门电视节目《办公室》(*The Office*) 是其中两个比较形象的例子。帕梅拉·斯利姆是畅销书《逃离格子间：从公司囚徒到成功企业家》的作者，当她在 2004 年创建同名博客时（目标受众是迫切希望放弃工作转而去创业的数以百万的人群），她触动了大众的神经。历史上，这些不满的心灵之所以苦苦支撑，是因为“大型雇主”所带来的相对稳定性。但是，过去的二十年中发生的经济剧变所引发的一波又一波失业大潮让这张安全网消失殆尽，被褒奖一时的“安全”的美国企业随着老式拨号电话消失了。

不幸的是，在高度的渴望和创业的实现之间存在着一道明显的鸿沟。大多数新的创业者在开始创业几年后就会失败。即便是那些有投资者支持的初创公司——由极具天赋的创始人领导，有超出一般水平的创业理念——也有很高的失败比率。而那些在最初的几年中幸存的公司，也并没有就此进入极乐世界。典型的创业者总是要工作更长的时间，承受更大的压力，并且在前十年中挣的钱还不如创业前在做的那份工作多。很明显，这不是《每周工作四小时》(*4-Hour Workweek*) 中所描述的世界。

本书缘起

不管你是想要创办一家几千人的大型企业，还是一家个人咨询公司，通过阅读本书都能够有助于提高创业成功的概率和创业的乐趣。这本书



之所以存在，是因为我希望弄明白到底是什么原因导致了创业的成功和失败。

在 2007 年，我把自己有众多客户的工作放在一旁，去进行一项研究。这是一项关于初期企业创业成功因素的调研，我自己持有这些被调研的公司的股票。对此我有非常丰富的经验，我曾经创办了一家非常成功的咨询公司，我曾帮助一位幸运的客户把一张空白的表格变成一家 1 亿美元规模的公司，我曾致力于提高管理团队的表现，在过去的二十年间，我帮助了 1 000 名企业高管。

通过对创业进程的近距离观察，我渐渐明白了，所谓成功创业的秘密，其实并没有那么神秘，也不难发现。那些让你能够分辨出健康的创业的基本原则——例如了解市场、弄清数字、获得充足的资金、保证灵活性、用事实而非假设管理等这些原则——被世界上所有的老板掌握着。但是出于某种原因，许多创业者会忽视一个甚或更多原则，这严重地降低了他们成功的可能性。

所以我要问以下这些更深层次的问题：为什么有这么多家企业会忽视这些基本的东西？为什么那些极其聪明的人这么着急地冒着风险把所有东西都投入到一项未经验证的商业创意中呢？为什么有这么多家创业者会低估他们的资金需求，去相信天上会掉下馅饼，忽视早期那些导致企业脱轨的信号？

大多数创业者被激情和信仰驱动。他们中的大多数都失败了。

在此需要强调一下，除非我们认为创业激情和创业失败之间存在某种程度的紧密联系，否则这些叙述之间是很难协调的。有没有可能驱动和激

励这么多企业家的传奇性的保证恰恰是导致他们失败的因素？我对那些想要创业的人所面临的挑战和选择观察得越深入，我就越来越明白，创业激情在创业成败中扮演着非常重要且富有力量的角色。

动机、决心、热情、信念、乐观主义、勇气、自信、承诺、确定性、信念，这些因素是让一个新的商业项目富有生气和动力的力量，也是让创业者在创业之旅中经历起伏后依然能坚持下来的力量。但是，这其中任何一个品质如果被过分放大或误导，都可能带来不健康的商业行为——把你引向玫瑰色的未来、不明智的承诺、面对新情况时不够灵活，或者是创业者的技能和新的商业计划完全不匹配。

其实完全没有必要如此。好消息是，你作为一个创业者无需在激情和理性方面做出选择。当你成功掌控了创业中需要面对的众所周知的挑战，把内在风险最小化时，你便可以做你喜欢的事情，专注于你的商业理念。这本书是用来帮助你做到这一点的。

谁应该阅读本书

本书是献给这样的读者的：

- ✎ 有抱负的创业者。他们对商业理念非常有热情，希望显著地提高自己成功的概率。
- ✎ 已经是老板，或正在组建团队的人。他们希望能够提高业绩和领导的乐趣。
- ✎ 投资者。他们希望能够辨别出成功的创业者和企业。或者是那些希望创业团队了解创业激情所带来的危险与机遇的人。



- ❏ 想搞明白这两个问题的任何人。当一个人执著于一个商业理念后会发生什么？如何以一种盈利的模式让这个商业理念健康地实现？

本书内容及使用方法

本书的第一部分揭示了一个基本前提：创业激情是一把双刃剑，能够带来价值，也能带来危险。

第一章阐述了当一个人许下创业的承诺时，他或他的周围会发生什么。为什么有这么多人对创业之路很感兴趣？是什么让一个创业新手在情感上如此依恋自己的想法？是什么让他彻底地爱上了自己的新事业？

第二章阐述了一个所有充满激情的创业者都应该明白的观念：**激情的陷阱**。这是一种让创业者变得盲目、在商业理念上感情用事的模式。你可以从中学到激情陷阱中最普遍的负面影响，以及它是如何悄悄接近创业者的。我将指出激情陷阱的几种核心模式，一种强化的循环想法、行动、反馈和解释。你会发现普通的认知偏差是如何妨碍创业的效果的，以及为什么具有某些个性的人会更容易受此影响。你还可以发现一个早期迹象的警示表，它可以帮助你在还有时间进行修复的时候找出激情陷阱。

本书第二部分描述了 6 个秘密（基本原则），这些原则可以帮助你从激情中获得最多的收益，而不是被它困住。当以正确的技巧运用这 6 个原则时，它们会显著地提高你的新事业成功的概率。

1. 为创业旅程做好准备。第三章的前提是：决定你早期创业是成功还是失败的最基本的因素是你自己。我将教会你如何诚恳地看待自己（把

自己当成一位创业者)，如何把你的技能和角色与你的企业目标结合在一起，如何提升你的激情，把它带到一个更高、更健康、更富有成效的水平。

2. 依附于市场，而非你的商业理念。激情是一种内在的心理现象，但是所有健康的企业都源于创业者的“外在”，源于市场之中。第四章强调了市场导向的重要性，并且阐述了市场导向的企业家是如何通过做三件事就让他们激情与丰富的机会紧密相连：他们非常强调市场；他们努力去了解自己的市场和核心客户；他们把机会变成现实。

3. 确保你的激情能带来理想的结果。大多数富有激情的创业者都会制订一个玫瑰般梦幻的计划，过高地估计初期的销售情况并低估需要花费的成本。第五章阐述了一个清晰、引人入胜的“数学故事”（math story）的价值。你将学会如何把你的商业模型和计划变得清晰、明确；如何去考虑获利和回报；如何确保有足够的资金来保证你的企业有成长的空间。

4. 执行中专注于灵活性。没有任何商业计划能够精确地预测到现实所带来的不可预期的转折和改变。第六章将重点放在调整和灵活性的重要性上。市场的力量可以塑造你的企业。你将明白尽早地检验和调整你的观念的重要性，你要迅速调整并且不断提高你的想法和市场之间的契合度。

5. 以诚相待。对某种想法的激情有可能带来对现实的错误判断。有些情况非常常见，比如创业者只看得到自己想看的，忽略那些让人不快的现实，逃避严厉的谈话交流。在你的创业过程中，你可以通过提高初期谈话的质量来避免这些危险，或者设定一个讲真话的谈话基调和健康的争论环境。第七章强调了高度诚实交流的重要性，指出了能够帮助你避免生活在“我很好”的肥皂泡中的四种属性：求知欲、谦逊、直率、仔细审查。

6. 培养毅力和忍耐力。仅凭直觉，大多数的创业失败是因为他们耗