

创业

UNLEASH YOUR INNER COMPANY

Use Passion and Perseverance to Build Your Ideal Business

硅谷创投家的CEO特训课 放飞你的梦想

[美]约翰·奇泽姆 (John Chisholm) 著

石岚 译

创业

放飞你的梦想

「美」约翰·奇洛姆(John Chisholm)著

石岚译

图书在版编目 (CIP) 数据

创业:放飞你的梦想 / (美) 约翰·奇泽姆著; 石
岚译. -- 北京: 中信出版社, 2019.1

书名原文: Unleash Your Inner Company: Use
Passion and Perseverance to Build Your Ideal
Business

ISBN 978-7-5086-9790-1

I. ①创… II. ①约… ②石… III. 创业—基本知
识 IV. ①F241.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 266186 号

Unleash Your Inner Company: Use Passion and Perseverance to
Build Your Ideal Business by John Chisholm
Copyright © [2015] by John Chisholm
Chinese translation copyright © 2019 by CITIC Press Corporation
ALL RIGHTS RESERVED.

创业:放飞你的梦想

著 者: [美] 约翰·奇泽姆

译 者: 石 岚

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)

承 印 者: 三河市西华印务有限公司

开 本: 880 mm × 1230 mm 1/32

版 次: 2019 年 1 月第 1 版

京权图字: 01-2016-9676

书 号: ISBN 978-7-5086-9790-1

定 价: 68.00 元

印 张: 12 字 数: 350 千字

印 次: 2019 年 1 月第 1 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

目录

第 1 章 激情和毅力（步骤 1）：正反馈循环 001

创造正反馈循环 / 008

你可以变得激情四溢 / 009

不流行也很好 / 011

第 2 章 需求与优势是你唯一的需要：创业之路 021

真实存在且未被满足的客户需求 / 023

你的资源与优势 / 024

10 步流程 / 025

第 3 章 挖掘千万客户需求（步骤 2 和步骤 3） 035

挖掘客户需求 / 037

以跑鞋为例 / 039

需求和解决方案的数量 / 043

第 4 章 别听客户的：发现他们的目的 047

寻找潜在客户 / 051

发现他们的目的 / 052

客户所讲的需求并非他们的真实需求 / 053

需求的增长是无限的 / 056

第5章 大处着眼，小处着手 059

大处着眼 / 062

使用“保龄球策略”找到最佳的途径 / 062

小处着手 / 065

从两个维度拓展所选途径 / 067

从愿景开始倒推 / 069

第6章 未来在你的 STARS 中（步骤 4-1） 073

钻石就在你家后院 / 075

STARS= 钻石 / 076

资源有限的优势 / 084

实验能增加你的知识与信心 / 086

第7章 从内到外，实现心智的成长 095

将自己无法改变的事情看作自己的资产 / 097

永远不要对自己做负面评价 / 099

不要抱怨或批评他人 / 101

发现他人身上的优点 / 102

短期目标变成长期目标是很快的 / 102

对自己的“原创”想法要谦虚 / 103

找到一位你崇拜的祖先 / 104

建立人与人之间的联系：让世界变得更美好 / 105

第 8 章 记住，你是一名技术主义者 109

能够为任何商业类型带来益处的技术 / 113

对你的业务特别有利的技术 / 114

新科技很可能还没有被利用起来 / 115

如何了解新技术 / 117

第 9 章 做得更好不如与众不同 121

更健康的游泳池 / 126

更轻的飞机，可收缩的聚合物 / 127

第 10 章 盘点你的资源（步骤 4-2）：还能满足哪些需求 131

报废车的价值 / 133

资源激发需求 / 135

第 11 章 老妈，快看！我在搞发明！——技术混搭和组合 139

组合你所熟知的技术 / 142

创新的本质大同小异 / 148

第 12 章 1+1=3：选择联合创始人和团队成员 151

品格 / 156

适合你 / 158

匹配你的使命 / 161

达成协作 / 162

“联合创始人”的头衔永不磨灭 / 162

成员的差异性重中之重 / 164

第 13 章 将需求与你的资源和激情相结合（步骤 5） 171

哪些客户需求及可行性解决方案最适合你 / 175

你的表格传达了什么信息 / 180

第 14 章 俭朴的自由 185

少喝一年星巴克咖啡 / 189

避免破产 / 190

在生活中量入为出 / 191

强化节俭 / 192

私人的和业务上的节俭 / 194

第 15 章 缩小差距（步骤 6）：开发和获取 STARS 的 10 种方法 201

不断缩小差距 / 203

提高整体契合度 / 204

开发和获取 STARS / 208

第 16 章 避开竞争（步骤 7） 211

变成你的竞争对手的客户 / 214

与众不同，避免正面竞争 / 216

第 17 章 你的 STARS 在哪方面最突出：认清你的优势所在 219

你的优势也充满了变数 / 224

短信是怎样“傲视”电话的 / 224

财务模型 / 227

第 18 章 合作、裁员与扩张 231

业务伙伴的大杂烩 / 234

奔着哪些 STARS 去跟别人合作 / 236

渠道扁平化，直销 / 239

多大的机会对你来说才是最合适的 / 240

做决定的权衡取舍 / 241

合作伙伴能帮你扩大管理半径 / 243

你和你的合作伙伴构成了一个生态系统 / 244

第 19 章 创造客户间的正反馈循环（网络效应） 247

网络怎样赚钱 / 250

单边网络 / 251

广告商 / 252

双边网络 / 253

光靠广告是不够的 / 255

在你的业务中创造网络效应 / 255

第 20 章 选择最好的机会（步骤 8） 261

选择、精简创业项目 / 263

你的决定 / 269

第 21 章 5 种定价原则 273

给你的方案估价并明确地告知客户 / 276

清楚你的盈亏平衡点 / 277

预测利润最大化时的价格 / 280

为你的业务建一个财务模型 / 283

创造经常性收入 / 284

免费增值 / 285

第 22 章 设计、客户测试和发布你的 MVS (步骤 9) 289

设计你的 MVS / 291

为 MVS 开发原型 / 294

发布前测试 / 294

发布你的 MVS / 300

第 23 章 不要在融资上浪费时间 305

你的融资理念是什么 / 308

你需要外部投资人吗 / 313

如何找到投资人 / 314

在风险降低或升值潜力增大时融资 / 314

建立投资人对你的信心 / 315

你应该融资多少 / 316

设身处地地为投资人想一想 / 317

第 24 章 业务扩展（步骤 10） 319

“可扩展性”的定义 / 321

提高可扩展性的两种方法 / 323

第 25 章 创业伦理：让世界更多正和博弈与丰富性 333

什么是零和博弈、负和博弈及正和博弈 / 335

“亚当·斯密法则” / 336

企业家精神与正和博弈 / 337

原始人经济 / 338

丰富和稀缺 / 341

合乎道德的企业家、领袖和机构 / 344

不道德：将正和博弈变成负和博弈 / 347

让世界更加正和互惠 / 349

注 释 351

致 谢 367

第1章

激情和毅力（步骤1）：正反馈循环

事情并没有变容易，而是你变强大了。

——佚名

2001年上半年，互联网行业不景气，我经常凌晨两点醒来，被汗水浸湿的床单粘在皮肤上。在出现资金短缺后，尽管我们紧急召开了一系列会议，但是从一月开始，计划已久的B轮融资始终没有到来。每天夜里，我都会浑身汗淋淋地被噩梦惊醒，只好起来冲掉汗水，再努力入睡。当我和管理团队最终得知B轮融资无法如期完成时，我们不得不赶紧采取行动。首先是减少我自己和财务总监薪水的50%，几周后，再减少所有员工薪水的10%。同时我们做出了裁员40%的痛苦决定。在随后的全体员工大会上，我跟留下的员工解释这是我们能够坚持下去的唯一办法。但在那时，我的沉着镇定终于崩溃瓦解，我当众啜泣。我的员工无不感到震惊、同情。

在连续几个季度的增长和盈利后，我们的经常性收益在2001年第一季度减少了20%。¹ 停止向我们付款的第一批客户本身也是网络公司，例如Webvan（美国一家网上杂货零售商）。在IPO（首次公开募股）16个月后，他们在2001年7月申请破产。甚至世界500强公司也不再接受我们的在线调查服务或直接终止向我们付款。为了帮我们渡过难关，我们的一个A轮投资人借给我个人30万美元，而不是给公司投资。这意味着，我作为公司的首席执行官兼创始人，需要自己偿还这笔借款。这笔钱可

以让我们维持 90 天，之后我就要抵押自己在加利福尼亚州（California）门洛帕克（Menlo Park）的住房来偿还这笔钱。尽管如此，我还是对这位投资者心存感激。

在下一个季度，我们的营业收入再次下降。为了支付工资，我们将应收账款做了保理，同时将薪资再降 10%。我把自己的薪水降到法定最低限额。我们把公司搬到大楼二层，把最有吸引力的一楼租给另一家创业公司。那家公司 3 个月后就付租金了。他们在一个周末的深夜搬空了办公室后就销声匿迹了。噩梦真的没完没了。

在经历了 2001 年上半年的风风雨雨后，我们终于在第三季度看到了盈利的苗头。然后，9 月 11 日当天，恐怖分子袭击了美国，用飞机撞击了世界贸易中心（World Trade Center）大楼。110 层高的双子塔在浓烟、灰尘中倾塌。美国东北部大部分地区通信网络中断，我们费尽全力来联系所有的员工，确认他们的安危。销售副总裁拉斯·哈斯韦尔（Russ Haswell）一个人在伦敦，无法返回美国，所幸有客户邀请他住在自己家。终于在第二天，我能够对外宣布：“CustomerSat（作者创办的一家在线调研公司）所有员工都很安全。”虽然美国西海岸逃过了恐怖袭击的劫难，然而，甚至在硅谷，我所知道的每家公司都有客户或供应商在此次袭击中失去了员工或亲属。我们的客户阿卡迈技术公司（Akamai Technologies）失去了他们的杰出创始人丹尼·莱温（Danny Lewin），他当时乘坐遭劫持的美国航空公司（American Airlines）11 号航班。我们的销售人员一直在拨打世界贸易中心大楼里的保险公司和其他公司的电话，可是电话就是没人接。在互联网行业不景气之后，“9·11”对很多创业公司实施了致命一击。

我们在第三季度没有破产，这成为一个转折点，让我们稍微喘了一口气。接着在第四季度，我们获得了很少的利润。这种困难状态一直持

续到2003年上半年，在此期间，我们没有再招聘一个员工。但最终，我们熬了过来。在2008年3月份被收购之前，CustomerSat几乎每个季度都保持盈利和增长。在这场互联网行业的萧条中，只有很少的互联网公司活了下来，其中几个发展成了大公司。为什么CustomerSat活下来了，而其他公司倒闭了呢？

《创业：放飞你的梦想》汇集了我过去30年里积累的真实创业经验。我创立、发展、卖掉了两个互联网公司；与别人合办了第三家公司；投资了许多企业，其中一些已经成功上市；经营过战略营销和创业方面的咨询公司；辅导过全球数以百计的企业家。我现在的目标是帮助有抱负的个人通过创业获得自由、独立，取得成就。这本书是这个目标的一部分。

《创业：放飞你的梦想》为所有想创业的人提供了独特的指导和视角：

- 企业家不像电池和灯泡那样可以被随意替换；对你而言最好的机会只属于你。
- 你已经拥有的开始创业并获得成功所需的资源，比你想象的要多得多。
- 正反馈循环在创业和生活中无处不在，试着找出、培养并驾驭它们。
- 心理学是战略的一个必要部分。
- 不管多小的公司，都有可能发展成一个伟大的企业。

本书提供了已被验证过的创业路径：步骤1，激发热情；步骤2，确定客户需求；步骤3，针对这些需求制定可行性方案；步骤4-1，管理你的资源；步骤4-2，根据资源提出附加需求；步骤5，将需求与资源相匹配；步骤6，获取或开发其他资源；步骤7，发现你的优势；步骤8，将

需求与优势相匹配，选出最合适的配对；步骤 9，开始创业；步骤 10，把企业做大。

第 2 章的图 2.4 和图 2.5 详细解释了这十个步骤，它们可以指导你找到并踏上最适合你的创业之路，不管你是选择开发 App（手机应用程序）、从事建筑业、制造机器人、理发、从事管理咨询、制作美食、开发企业软件，还是选择从事其他行业。

在《创业：放飞你的梦想》中，你首先要了解激情和毅力的重要作用，学会如何培养它们。你将知道如何发掘出尚未被满足的客户需求，找出解决方案并发挥优势来满足这些需求，并且确定什么需求是最容易被满足的。你脑子里面是否有产品或服务并不重要，我们首先从客户需求开始，它优先于产品和服务。只要你按照本书所说的步骤去做，就很有可能提高创业的成功概率。

你只需要这一本书，就能正确开始创业。《创业：放飞你的梦想》教会你如何掌握未来，跟随你的激情，以你最喜爱的方式，用你的余生来为这个世界做出贡献。

为什么其他公司破产了，而 CustomerSat 能够生存下来并蓬勃发展？或者说得更广泛点，为什么有的公司能成功，而有的公司却失败了？我认为我们并不比其他公司的领导更聪明。我们确实迅速采取措施把对公司的伤害降到了最低。但是，如果非得让我说一个原因的话，我相信是因为我们所有人都更珍惜这份事业：关心每一个客户、每一款产品和每一项技术。我们的所有员工都互相关心。共同熬过互联网泡沫破灭的寒冬后，我们的员工多年来都没有人跳槽——说明他们有很高的忠诚度。另外，我们不像其他公司那样很快就放弃了。在我看来，正是这种激情和毅力的结合，帮助我们渡过了难关。

我们现在经常听别人提起激情，因为它听起来简单而有趣，但没怎么听别人提起毅力，因为它听起来就很难。所谓激情，就是你内心最在乎、有着最大期待、有着强烈感情或者让你生命有意义的东西。它可能是你的工作、团队、公司、家庭、运动、学校、爱好、社区、信仰、旅游、投资、游戏、小玩意儿等，可能是任何事物或活动。毅力是即使遇到许多困难挫折，也要坚持目标、理想。激情（态度）和毅力（行为）通常相伴而生。但你也可能只有其中一样：激情转瞬即逝；有毅力但缺乏激情。没有激情，坚持就变得很艰难；有了激情，长时间工作也觉得毫不费力。成功的创业者和其团队同时拥有激情和毅力。人们用各种词汇来描述激情和毅力的结合：繁荣、坚毅和心流（flow）。²对我来说，当这两种品质结合在一起时，“心流”是最能说明时间飞逝和机构发展的词。图 1.1 表示了毅力、激情和心流的关系。

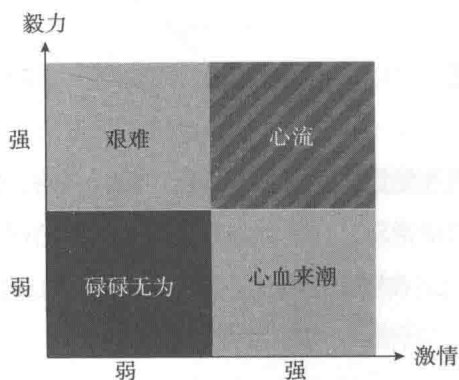


图 1.1 毅力、激情与心流

出于各种原因，你和你的创业团队都需要激情和毅力。有了激情和毅力，就能出现下列情况：