

CHEERS
书店

逆势创业

捕获
被低估的
隐藏价值

[美] 丹尼尔·伊森伯格 著
(Daniel Isenberg)
张琪 译

连续 25 年位列《美国新闻与世界报道》
全美第一的创业学课程

巴布森学院创业实践教授丹尼尔·伊森伯格
揭开创业的真相

WORTHLESS,
IMPOSSIBLE,
AND STUPID

HOW CONTRARIAN
ENTREPRENEURS
CREATE AND CAPTURE
EXTRAORDINARY
VALUE

逆势创业

捕获
被低估的
隐藏价值

【美】丹尼尔·伊森伯格 著
(Daniel Isenberg)

张琪 译



WORTHLESS,
IMPOSSIBLE,
AND STUPID

HOW CONTRARIAN
ENTREPRENEURS
CREATE AND CAPTURE
EXTRAORDINARY
VALUE

图书在版编目 (CIP) 数据

浙江省版权局
著作权合同登记章
图字: 11-2018-373 号

逆势创业 / (美) 丹尼尔·伊森伯格著; 张琪译. —杭州: 浙江人民出版社, 2018. 8

书名原文: Worthless, Impossible, and Stupid

ISBN 978-7-213-08852-0

I. ①逆… II. ①丹… ②张… III. ①创业—案例 IV. ①F241.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 163614 号

上架指导: 企业管理 / 创新创业

版权所有, 侵权必究

本书法律顾问 北京市盈科律师事务所 崔爽律师

张雅琴律师

逆势创业

[美] 丹尼尔·伊森伯格 著

张琪 译

出版发行: 浙江人民出版社 (杭州体育场路 347 号 邮编 310006)

市场部电话: (0571) 85061682 85176516

集团网址: 浙江出版联合集团 <http://www.zjcb.com>

责任编辑: 方 程

责任校对: 杨 帆

印 刷: 北京富达印务有限公司

开 本: 720mm × 965mm 1/16 印 张: 16.5

字 数: 215 千字

版 次: 2018 年 8 月第 1 版 印 次: 2018 年 8 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-213-08852-0

定 价: 69.90 元



如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与市场部联系调换。

薄皮 CHEERS

与最聪明的人共同进化

HERE COMES EVERYBODY

WORTHLESS
IMPOSSIBLE
AND
STUPID

—— 序言 ——

逆势创业，发现隐藏的价值

如今，许多国家都在高调推动创业。社交媒体公司横空出世，影响或者说侵犯着人们的个人生活与职业生活。到处都在举办“全球创业周”这样的活动。在美国，每年夏天都有几万名小学生参加专门教孩子做生意的“柠檬水之日”（Lemonade Day）活动。各国总统和总理也把“创业”挂在嘴边，似乎那就等同于“创造就业”。

然而，创业对于你我来说意味着什么？很多人其实对“创业”有着更直接的切身体会。也许你已经创立了一家公司，或正在为别人创立的公司工作；也许你已决定不再为现在的老板打工，因为他把一个好点子当成垃圾，而你非常想自己试试；也许你不顾亲友的规劝，想去满足某些特殊需求、解决某个市场的痛点，或推出某种别人从未尝试过的全新产品；也许你和大学同学偶然冒出

的滑稽想法慢慢在你的头脑中生了根，你开始等不及想要试一试；也许有一家经营不善的小公司，其原来的主人已经放弃希望，你的亲戚接手经营后开始有了起色；也许你的公司刚刚起步，你每天苦干 18 个小时，忙得焦头烂额。

可以肯定的是，不管是哪种情形，都不会让你感觉轻松。配偶很自然地担心你的失败会给家庭带来重创；客户少得可怜，很难真正转化成销量；挑剔的投资者有时根本不回电话或邮件。推出一款成功产品需要经历很多不眠之夜，远远超出你的想象，这些日子会成为你人生中最美好也是最糟糕的回忆。

为什么会这样？最主要的原因，创业是让你在逆水行舟。所有创业者都是如此，否则，就不能叫创业。如果你或你的朋友是创业者，那么你正在做的事情就是全新的，创造的是市场上还没有的产品或服务，它们只存在于你的头脑中。你要设法让人们明白，他们正在购买的东西并不是最好的，他们需要改变行为，付钱给你来让生活更好。这意味着你必然会遭遇各种情形，从冷漠到蔑视。但如果你成功克服，就说明你已经证明了新产品和服务的价值。

在本书中，你将会看到，这个逆势而行的过程是所有创业的常态，形式五花八门，每天都在世界各个角落重复上演。这一普遍性蕴含着本书探讨的一个核心问题：拥有逆势思维的人是如何成功创造和捕获非凡价值的？是否存在某种可能，即每个人其实在这方面的能力都要好于自己的预期？

本书讲述的是世界上的许多人是如何发现别人发现不了的隐藏价值的。然后，他们利用这些发现，成功开发出有价值的产品和服务，用户起初并不认为自己需要这些新发明，但最终都会意识到这些发明能给自己带来很好的体验。

我在走访或工作过的 45 个国家里，都发现了这种创业。我因此开始相信，创业如同绘画、音乐、喜剧和文学，是人类经验的一部分。正如优秀的艺术家

总是凤毛麟角，创业者在数量上也是十分稀有。尽管如此，实际上创业可以发生在任何社会，而不只是神秘的硅谷。

这里存在一个悖论：尽管这些能够创造非凡价值的创业者少之又少，但本书中所描绘的创业者会让你觉得，他们就是你我这样的普通人。我们和他们之间的区别不在于身份地位和所拥有的资源，而在于思考的内容和方式。

创业和创业者，总体来看是一个相当令人费解的现象，本书中所描绘的也不例外。我们困惑的是他们的决心来自何处，他们努力想要实现的是什么，是什么支撑着他们不断向前，以及他们是如何实现这些非凡成就的。我希望这些谜题能够激发你的思考，有可能的话，也能激励你采取行动。

本书并不是一本创业指南，这样的书已经有很多了，有些还相当不错，一些超级畅销书更是基于全面的研究和实践。但最终，创业指南都会与现实发生冲突，原因就在于创业的本质。我将试图说明，创业总是与我们的预期相反，因此，在对“正确”、“更好”或“最好”的创业路径进行求解的过程中，我们常常会感到困惑。当我们认为找到了答案的那一刻，创业者的行为又偏偏证明我们错了。潜在的非凡价值恰恰在于向人们证明，违背或无视常规也能成功，甚至非常成功。

的确，创业者除了会让人联想到数量庞大的金钱外，他们令人着迷之处还在于所经历的事有违常理。创业者历史上写满了各种“意外”：应该成功的没成功，希望不大的却成功了；有人几乎全军覆没，却起死回生；有人扶摇直上，却突然跌落，从此一蹶不振。创业者总是能击败人们的预期，从而让创业表现出出人意料的特点——如果不让人感到意外，或在早期阶段不被人怀疑，那就是这个生意早已经有人在做了。

本书虽然不是一本指南，但我仍然认为它值得一读，而且这本书充满趣味。它能引燃一些人心中一直潜伏着的野心；能激励一些人跨越那道从好奇或渴望到行动的门槛；能带给一些人惊险、刺激或成就感，帮助他们理解亲友的创业体验；能帮助政策制定者制定更有效的政策和方案，来支持所在地区的创业。

因此，本书主要有两个目标。一是通过展示发现和创造非凡价值的创业案例，来催化人们的创业渴望，帮助更多的人选择创业道路，我称之为创业者选择。渴望是一件有趣的事情。我一直忘不掉小时候听到的一个无聊玩笑，内容大致是：“昨天晚上我做了一个梦，如果注意力足够集中，就能飞起来。这个梦是那么真实，醒来后，我还在拼命集中精神尝试飞起来，可是我只能做到距离地面几厘米。”渴望并不常常来自天马行空，至少部分是受我们对可能性的认知所启发。我们渴望尝试自己认为可以做到的事情，看到别人做到了，就会认为自己也能做到。相反，如果我们认为某事遥不可及或无法实现，信心就会被削弱。身高 1.78 米的我打算在 60 岁时成为职业篮球运动员，这简直是异想天开。但如果有人做到了，我的想法可能就会不同。

社会学家库尔特·勒温（Kurt Lewin）曾说过：“没有比好的理论更实用的东西了。”所以，本书的第二个目标是澄清创业概念，将其重新界定为一种价值创造和价值捕获现象，而不仅仅是经营企业。正如我们将在本书的后续章节中看到的，这种重新定义意义重大，它牵涉到创业与收入不均的关系、政府对创业者的影响，以及年轻人和创造力之间的微弱关联。

WORTHLESS
IMPOSSIBLE
AND
STUPID

— 目录 —

序言 逆势创业，发现隐藏的价值 //

前言 真正的机会 /001

第一部分

关于创业的 3 大误区

01 误区 1，创新才能创业 /011

就算商业模式是毫无创新的模仿，也可能产生巨大价值；很多模仿谷歌、Groupon 和亚马逊的企业都很成功，并在人们没想到的市场上做大做强了。

02 误区 2，专家才能创业 /023

说专业知识会阻碍创业，或者甚至与创业无关，都会显得夸张，但用陌生的眼睛去看一件事情，摆脱“不可能”想法的羁绊，往往有利于发现别人看不到的机会。

03 误区 3，年轻才能创业 /037

创业对每个人都是公平的，有大量的创业者打破了“创业者必须年轻”这条法则。有研究表明，人们会在 50 岁时达到竞争力顶峰，包括冒险意愿、知识、技能和金钱。

第二部分

创业的本质

04 为什么最出色的创业者看上去像疯子 /055

最出色的创业者能够从被别人认为是无用、不可能和愚蠢的事物中看到价值，并出人意料地把握机会，为客户、社会和自己创造出价值。他们的逆向思维方式，能够帮助他们在别人看不到之处创造机会。

05 为什么最好的项目看上去无用、不可能或很愚蠢 /077

直到一种新产品或新服务被真实使用，在现实世界中证明了其价值，并且有人肯为其掏腰包，否则没有谁能够百分之百地肯定这些点子会被认可。只有回头看时，我们才能发现那些曾经看起来百无一用的点子是如何变得有价值的。

第三部分

当逆境遇上回报

06 为什么每个创业者都会遭遇逆境 /101

选择创业意味着你必须愿意挑战极限，并接受这个选择

的后果，包括克服无数障碍生存下来。做到这一点后，你还必须明白，你仍处在风口浪尖上，随时会风险失控、从高处坠下，或者创建的产品和服务对用户来说太复杂、太难、太超前。

07 在恶劣的创业生态系统中制胜 /113

面对外部逆境时，很多人都会在自己身上发现决心、毅力和灵活解决问题的能力。事实上，创业者发现，他们克服外部挑战、在极端恶劣的环境中成功创造价值的能力，可以变成一种竞争策略和市场壁垒。

08 把逆境变成机遇 /127

逆境，无论是内在的还是外在的，不仅仅是创业者需要克服、社会需要清除的障碍，更是创业的驱动力，是识别、创造和捕获非凡价值的驱动力。

09 不能捕获价值的创业者，不是成功的创业者 /139

看到别人看不到的潜在价值，将其变成现实，或者说创造出来，二者同等重要。如果不能为自己付出的努力和承担的风险得到应得的补偿，创业者的工作就还不算完成。

第四部分

为非凡的价值持续奋斗

10 识别非凡价值 /161

市场存在需求、痛点或需要，但没有人想要去解决它们，这就不叫机会。机会是个人能力和某些客观形势的相互作用。二者缺一不可。

11 创造非凡价值 /173

今天，创业点子一毛钱一打。所以，与仅仅看到可能性相比，非凡价值的实际创造更加重要！没人会否认，创业的核心就是价值创造。

12 捕获非凡价值 /189

价值捕获非常重要，没有个人化的价值收获，创业就会被削弱，创业者就会穷困潦倒。但如果得到了他们应得的那部分价值，他们会是更好、更有能力的创业者。

结语 断裂，骤变，跳跃 /205

逆势创业者名录 /233

后记 /237

参考文献 /243



扫码下载“湛庐阅读”APP，
搜索“逆势创业”，
聆听创业实践教授尼尔·伊森伯格
在达沃斯论坛上关于创新创业的高见。

WORTHLESS
IMPOSSIBLE
AND
STUPID

— 前言 —

真正的机会

在麻省理工学院组织的一场有关巴西商业机遇的会议上，一位发言者总结道：“总而言之，巴西机会诱人。”他指的不是电力市场的“机会”，而是圣保罗以西 40 公里处的索罗卡巴（Sorocaba）。在那里，本托·科伊克（Bento Koike）和他创立的泰科思公司（Tecsis Wind）已经向北美和欧洲的全天候风力发电厂销售出 12 000 个 50 米长的风力涡轮叶片。泰科思公司的几乎所有关键原材料都来自北半球，客户也在那里，而价值的发现和创造则是在巴西。

距离冰岛雷克雅未克 9 700 公里的地方，阿特维斯集团（Actavis）的十几位高管掌管着全球第四大仿制药集团，将 1 000 多种药物从波士顿销往北京。¹ 创业者罗伯特·韦斯曼（Robert Wessman）从 1999 年到 2007 年用了

8 年时间，将接手时濒临破产的小制药厂的利润增长了 100 倍。他将自己的储蓄、房产和名声全部投入进去之后，为自己和股东创造了匪夷所思的巨大价值，把人们所需要的药物低价销往全球 40 个市场。

同样远在 9 700 公里以外的日本一家医院，一位 50 岁的患者正吞下一粒微型胶囊内镜，来确认消化道出血的具体位置。这粒胶囊沿着患者消化道自动导航，为医疗带来了一场“迷你”革命。据统计，它已经被使用超过 100 万次，拯救了上万条生命。这种名为 PillCam 的胶囊内镜由两位以色列人发明和生产：盖比·梅隆（Gabi Meron）和盖比·伊丹（Gabi Iddan），为全球医患创造了非凡的价值，也让基文影像公司（Given Imaging）的股东们赚得盆满钵满。

距离以色列 2 400 公里远的地方，山迪·塞斯克（Sandi Češko）在斯洛文尼亚打造了一个基于电视购物的零售王国 Studio Moderna。在中东欧地区的 20 个市场上，人们曾对电视购物抱有深深的怀疑，Studio Moderna 的出现让情况发生了改变。经历 20 多年的默默无闻，中途又被强大的私募投资公司所抛弃，今天的 Studio Moderna 年收入上亿美元，塞斯克和其他股东因此能够卖出公司部分股份，创造巨大的财务收益，并为消费者提供有价值的产品。

专门组织竞赛鼓励技术开发的非营利性组织 X 大奖基金会的董事会主席兼 CEO 彼得·戴曼迪斯（Peter Diamandis），总结出获胜的创新项目有一个重要的特点：“所有重大突破在没有被突破之前都看起来很疯狂。”梅隆用 PillCam 创建了全新的诊断类别，所有人都认为这不可能，包括强大的竞争对手奥林巴斯。也没有人想到，巴西的科伊克成功变成了风力涡轮叶片市场的全球领跑者。塞斯克在斯洛文尼亚的电视台上出售腰疼治疗器械时收到的不仅是怀疑，更有嘲笑。韦斯曼作为高中同学眼中“最不可能成功的那个”，却把阿特维斯从名不见经传的小制药厂变成仿制药市场的领头羊之一。

从本书最后列出的逆势创业者名录中就可以看出，成功创业者能够看见或意识到别人认为不存在的价值，采取几乎所有人都认为不值得的方式去行动。因此，本书展示的创业是一种逆向认知、创造与捕获非凡价值的过程。要创造和捕获非凡价值，必须能够在被别人斥为无用、不可能或愚蠢的事物中看到或感受到所隐藏的价值。

本书包含了大量这类创业者的故事，他们看见了被忽略、被忽视、被低估甚至被藐视的机会，并创造和捕获了非凡价值。他们不是每天出现在电视或报纸上的那些高高在上的硅谷明星，实际上，你要是知道他们我才觉得奇怪，即便其中一些已经非常成功。他们不是摇滚歌手，也不是超级英雄，而是勤奋、有见地、十分努力的男性和女性、年轻人和老年人，他们遍布世界各个角落，从冰岛、以色列到巴西的贝鲁特。

这些创业者很大程度上在公众“雷达”范围之外活动，不仅飞得低，而且是逆风飞行。就像我们都知道的大黄蜂，粗胖身体和短小翅膀决定它们没有办法克服重力飞得太高，但这些创业者把不可能变成了可能，而且成功了。正因如此，他们才非常值得我们去观察和理解。

创业是认知、创造和捕获非凡价值的过程，它是人类经验的一部分。从这个意义上来看，它与绘画、诗歌、音乐和讲故事类似。每个社会的人都有一套独特的自我表达方式，创业也是一种自我表达。它就像绘画和音乐，虽然绘画和音乐无处不在，虽然每个人一出生就有唱和画的本能，但并不是每个人都会成为音乐家、画家或创业者。非凡，意味着不普通、不寻常。虽然每个人都是不同的，是独一无二的，但显然，只有极少数人能成为非凡之士。本书提及的各种人与故事表明，成功创业有无数种方法。本书的目的是改变和拓展人们对创业路径的看法。可以说，写这本书也改变了我自己对创业者和创业的信念。

我将通过一些尖锐的问题来挑战很多人所坚信的东西。比如，要成为创业者，是否必须是个发明者？是否必须要年轻？是否必须是个专家？创业是否有负面的社会影响？创造的价值是否必须“非凡”，才称得上创业？通过回答这些以及其他很多问题，让创业的含义拥有了更重要的实用价值，不仅仅是对创业者、教育者和政策制定者，还包括任何一个对解决重大问题和改变世界有所思考的人。

《逆势创业》是我 30 多年来作为创业者、顾问、创业伙伴、创业教育者、风险投资人以及天使投资人，对现实生活中的创业现象全身心体验的结果。但关于这个复杂现象看法的真正成型是在 2005 年，当时我结束了 20 多年创业实践的浸淫，回到课堂。讽刺的是，直到回到学术环境中为哈佛商学院课程准备案例，我才有机会亲自遇到和结识这么多“非凡的普通人”。

在阐述这些体验和观察的意义之前，我先介绍一些案例。荷兰人博特·特瓦夫霍芬（Bert Twaalfhoven）在我写作本书时已经 81 岁高龄。他 71 岁退休，在 45 年的职业生涯中，先后创立了 48 家企业，从制造飞机引擎零件到把投币式洗衣机推向欧洲市场。住在香港的美国人玛丽·加德马斯（Mary Gadams）在 2002 年创立了“极地长征”（Racing The Planet）项目。这是一项比赛，用 6 天时间穿越 240 公里世界上最艰苦的沙漠。这种奇异体验加上加德马斯另类的财务战略，使得该项目能够持续增长，吸引了成千上万的人参加，参赛者都是提前几个月支付费用以确保获得参赛名额。Keggfarms 公司的维诺德·卡普尔（Vinod Kapur）擅长养鸡，他培育出了抗病性强、产蛋量是普通鸡 5 倍的酷肉乐鸡（Kuroiler），为印度成千上万的贫困家庭提供了食物和收入。卡尔·比斯塔尼（Carl Bistany）是全球领先的教育管理机构萨比斯（SABIS）的创始人之一，在世界很多地方建立了公共和私立学校，入学者成千上万，在没有其他投资的情况下年收入达上千万美元。

如果你能从头到尾读完本书并有所收获，我会很高兴。对于我和我的很多学生来说，每个案例本身就很吸引人，而它们被组织成一个整体也很有价值。然而，这是一桌大餐，你也可以有选择地深入阅读而快速略过其他。

本书包含4个部分，每个部分都通过若干详细的故事来呈现。第一部分对创业者通常都是拥有专业知识、富有创造力的年轻创业者这一普遍认识提出质疑。第二部分探讨为什么与大多数人背道而驰是创业的必然构成。第三部分观察了创业者所面对的各种逆境，其中一些对于创业来说是严重障碍，另外一些则有让人意想不到的益处。第四部分和结语对创业者的故事进行总结归纳，得出创业是一种认知、创造和捕获非凡价值的过程。

我希望本书中的一些观点能够引起商榷和争论，它们涉及的很多问题都和社会进步息息相关。坦率地讲，这些问题中有很多都非常重要而且极端复杂，本书无法提供标准答案，尤其是涉及收入不均、经济发展政策和个人收入等问题。

让我们先看看本书中描写的创业者，尤其是不符合传统创业者形象的那些创业者。