

睿智企业家 成功创业的秘密



『一本创业学领域的畅销书籍』

——剑桥大学艾伦·白鲁(Alan Barrell)教授

【英】巴特·克莱利斯(Bart Clarysse) 著
【英】萨布丽娜·基弗(Sabrina Kiefer)

李肖鸣 张岚 宋柏红 译

THE SMART
ENTREPRENEUR
HOW TO BUILD FOR
SUCCESSFUL BUSINESS

清华大学出版社



睿智企业家 成功创业的秘密

【英】巴特·克莱利斯 (Bart Clarysse) 著

【英】萨布丽娜·基弗 (Sabrina Kiefer) 著

李肖鸣 张 岚 宋柏红 译



THE SMART
ENTREPRENEUR
HOW TO BUILD FOR A
SUCCESSFUL BUSINESS

清华大学出版社
北 京

THE SMART ENTREPRENEUR: HOW TO BUILD FOR A SUCCESSFUL BUSINESS

First published 2011 by Elliott and Thompson Limited

ISBN: 978-1-9040-2788-1

Copyright © Bart Clarysse & Sabrina Kiefer 2011

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in or introduced into a retrieval system, or transmitted, in any form, or by any means (electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise) without the prior written permission of the publisher. Any person who does any unauthorized act in relation to this publication may be liable to criminal prosecution and civil claims for damages.

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2014-1152

本书中文简体字版由 Elliott & Thompson Limited 出版公司授权清华大学出版社出版。未经出版社者书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

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

睿智企业家: 成功创业的秘密 / (英) 巴特·克莱利斯 (Bart Clarysse), (英) 萨布丽娜·基弗 (Sabrina Kiefer) 著; 李肖鸣, 张岚, 宋柏红译. —北京: 清华大学出版社, 2017
书名原文: THE SMART ENTREPRENEUR: HOW TO BUILD FOR A SUCCESSFUL BUSINESS
ISBN 978-7-302-45515-8

I. ①睿… II. ①巴… ②萨… ③李… ④张… ⑤宋… III. ①创业 IV. ①F241.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 277401 号

责任编辑: 杜春杰

封面设计: 刘 超

版式设计: 魏 远

责任校对: 王 云

责任印制: 王静怡

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 装 者: 三河市金元印装有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 170mm×230mm 印 张: 12 字 数: 225 千字

版 次: 2017 年 1 月第 1 版 印 次: 2017 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 1~3000

定 价: 39.80 元

产品编号: 051739-01

致

谢

我们要向各位创业者、学者和同学表示感谢，由于人数众多，难以在此一一罗列。你们的丰富经验和深刻见解，对本书产生了巨大影响。

克里斯汀·德·伍尔夫为本书作出了贡献，她与巴特·克莱利斯共事多年，共同开发了一种实用性强、结构清晰的创业指导方法，成为本书创作的灵感源泉。同时，她协助我们在伦敦帝国理工学院商学院推行这套方法。另一位我们敬重的同事是约翰·布鲁尼尔，他仔细阅读了本书多个章节的原稿，并提出了诸多建设性意见。

感谢让·马克·德·费蒂、沃特·范·鲁斯特、科林·卡罗教授和伊格纳·弗兰斯基热情、耐心地接受我们的采访，从而成就了本书的案例研究。感谢卢克·克洛斯和瑞卡·伯尼特同意我们在第四章的案例分析中使用他们的著作和视频展示。我们还要感谢布鲁斯·格文、克里斯·汤普森、汤姆·阿拉森、弗拉克·盖伦、约翰·卡多恩、艾玛·斯坦顿、莫健·诺科特、马修·豪勒威和马修·贾金斯，他们充实了本书内容，为案例的准确性作出了贡献。

哈里森·戈达德·福特公司的专利商标代理人马修·迪克森为本书第六章的内容严格把关，确保知识产权方面的细节处理准确可信。帝国理工创新工厂的克里斯·海利为我们确认了一个科学适当商业化的案例，凸显了第一章的主题。

此外，参加帝国理工学院商学院“创新、创业、设计项目（IE&D）”的三组学生为本书制作了表格。其中，制作表 4-9 和表 4-10 的是理查德·洛夫、露丝·伊林沃思、豪威尔·王、菲丽帕·马瑟西尔、雅恩·海勒和里诺·比塔尔。制作图 12-3 的是史黛西·森德兰、克里斯蒂娜·斯塔夫里、戴蒙·米勒、乔尔·唐林森、普拉森特·杰恩和塞巴斯蒂安·李。表 12-2 则是由索罗门·奥尼路、克莱门汀·詹姆斯、奥尔加·保瑞兹、塞纳凡诺格里·莫纳汗和卢克·塔布拉制作完成的。

我们还要感谢帝国理工学院商学院的院长戴维·贝格教授和技术与创新管



理中心的主席戴维·甘恩，正是因为他们对帝国理工创业中心各种活动的支持，IE&D 项目才成为现实。

最后，我们要感谢伊利亚特与汤普森出版公司的工作人员，正是因为他们的支持、建议、耐心和敦促，最终完成本书。我们还要特别感谢罗恩·福赛斯主席、前出版商马克·赛尔、现出版商奥莉薇亚·贝斯、项目经理詹尼·康德尔和文字编辑凯特·奥利里。作家戴维·查特斯推荐了这家出版公司，对此同样深表感谢。*

* 感谢北京中科大创新创业教育研究院对本书翻译出版的大力支持——译者注。



“我上大学那会儿，人人都说自己是玩乐队的……现在，大家都自称在创业。”¹

一、创业之梦

最近 15 年来，“创业”成了“酷”的代名词。上面那句话也可以换个说法：在车库里创业已经取代了在车库里玩摇滚。

由于新技术带来了新机遇，创业比以前更容易。20 世纪 90 年代，随着互联网的出现和万维网冲破学术界和政府机构的界限进入民用和商业领域，新的商业模式得以孕育，面对面贸易可以转移到虚拟的网络世界；服务可以实现自动化和产品化，在世界范围内联系顾客、下载产品，以低成本的赚钱方式来创造和满足市场机遇。一个成本相对较低的网站界面足以取代一连串资金密集型的实体商店或连锁店，也可以像“病毒传播”般迅速建立客户群。

新一代技术型创业者由此诞生。从商业角度来看，在 20 世纪 90 年代末创业显得有些仓促。当时许多投资者只要看到企业策划与网站相关，且资金投入相对较少，就不管内容如何都愿意出资。

或许冷静的程度还不够。创业本身似乎也成为了一种产业，出现了大量的关于如何创业和分享创业成功经验的书籍、新企业的粉丝网站和创业者、风险投资人的博客。欧洲的大学通过建立创业中心，举办创业规划大赛，成立企业孵化园和学生创业俱乐部等，试图在这方面赶超美国的高校。政客和政策制定者则对技术创新者和创业者大唱赞歌，称其为“未来经济增长的播种人”，还成立了相应的公共机构，提倡创业文化。当时拥有“创业态度”也被认为是高水平求职者的一大特征。

在创业这个“准行业”中，人们觉得孤独创业者的形象既浪漫又鼓舞人心，他们叛逆、反传统、自学成才、颇有魅力，在顾客意识到之前，他们就知道顾客



想买什么。典型的起步阶段的创业者一般在简易房、车库或者学生公寓（很可能在加利福尼亚）里开公司，这个小公司形象与后来发展成数十亿资产的大公司形象形成了鲜明的对比。

我们为什么要挤进创业这一产业，再出一本创业书？

第一，因为我们早在 20 世纪 90 年代中期就开始指导创业者，与许多新兴企业渊源颇深。这些年来，向我们寻求帮助的创业者们几乎反复提出了相同的问题。通常，只要做一两次研习小组的练习就能为他们打好创业的基础并克服最初的障碍。我们把这个过程中积累的素材转化成帝国理工学院商学院的一个核心创业项目，并且这一项目目前已发展得相当完备。本书是这个项目的扩展，再现了我们指导学生参加创业项目、开启创业之旅的实际操作方法。

第二，上面提到的创业者的固定形象特点和许多创业书籍均讲述的是美国，因此，我们认为有必要出一本书提供欧洲视角，使用欧洲的案例研究。考虑到众多欧洲创业者遇到的挑战，其中包括大西洋这一侧的人们容易对新事物持怀疑态度，对风险抱有厌恶情绪，美国模式未必适用于欧洲的创业者（甚至不适合许多美国的创业者），因此本书的大量实例为英国和欧洲其他国家的创业者及对创业感兴趣的学生提供了有益指导。

第三，并非每个创业灵感都能成就下一个谷歌，因而在创业的酝酿阶段，每一个商业想法都面临着不确定性。我们希望本书提供的结构性方法能帮助读者考察、修正早期的创业设想，有必要的可更换最初的设想，以便更好地应对不确定性。我们并非要摒弃创业的激情和畅想，只是想注入一些现实的东西。

此外，我们还希望为学术研究贡献一些想法和见解，能够在实际上有助于商业概念的提出和新企业的创建——我们并非提出不实用的或速成的创业规则，而是在一开始就提醒创业者保持开放的思路、理智的头脑去面对创业中固有的不确定性。

以下是给有抱负的创业者的一般性建议（一般来源于他们自己的总结）。

- 萌生创业的想法，并围绕它写一个企业策划。
- 搜集信息支撑你的想法，论证企业策划（有必要的，就将论据硬套进去）。
- 满怀信心地将企业策划抛给投资人并筹集资金。

然而，需要强调的是，在说服投资人甚至说服顾客之前，你需要先说服自己，你所凭借的不仅仅是你的主观意念或从一般行业杂志中引用几组对你有利的市场数据。这就是为什么我们要写一本书来教你整合创业理念，而不是教你写企业策划。

企业策划仅仅是一份文件，描述你要开创的企业——基本是关于企业要卖什



么、如何运作、如何实现盈利。创业理念则是蕴含在企业策划中的理论基础，它解释的是企业何以生存和发展，是企业策划的实质内容。本书的写作目的即为读者提供一套工具方法，以便其拥有可靠的创业理论基础。

二、有关创业的现实情况

2002年创立的英国企业中，只有45%的企业存活到了2007年；2007年²，中小型企业（员工少于250人的中小型企业占到了英国企业的99.9%）的平均销售额是29.8万欧元³。重申一遍，不是所有的新企业都能成为谷歌。请注意，以上数据采集于一段经济相对繁荣的时期，而不是经济萧条期。此外，以上数据涵盖了各种类型的新企业，包括发展成熟、形势稳定的经济领域中的小企业，如地方餐馆或街角商店。

我们所说的“风险创业”不依赖于稳定的经济领域和经营模式，创新型企业是以高增长为目的，承担着相当程度不确定性和风险的企业。我们在本书中讨论的也是这种类型的新企业。典型的新企业是和新产品、新市场和新理念相关联的，其创新性使得创业者无法参考过去的数据和经验，无法轻易预测创业是否能够获得成功。这样的新企业往往不具备大公司的经济资源、既得名誉和持久力。风险创业者甚至无法与潜在顾客建立直接的联系，事实上，在创业初期，甚至不知道真正的顾客是谁，也不清楚新企业应该如何构架。虽然没有准确数据显示在这种不稳定的环境中创业的存活率，但一般说法是创业失败的比例大约占了四分之三。

因此，本书主要针对的是创新型、高增长的企业，通常为技术型企业和提供新产品或服务模式的新企业。一般处于这种情况下的创业者需要大量的启动资金，因而需要制订高增值计划以吸引投资者，一旦资金投了进来，就不会有反复尝试的余地了。因此，不得不分步骤实现增值，分阶段投入时间和金钱，利用任何能获取的信息作出冷静判断，主动调整计划，在这个过程中创业者也会变得越来越明智。

我们常常把创建新企业的过程比作约会或寻找伴侣。初次遇见一位潜在伴侣时，你持有的对方信息是不完全的。因此，你不可能在第二天就做出结婚的承诺，也不可能做细致入微的研究——这需要联系潜在伴侣的朋友和他/她之前的恋人，那些人是不太可能在这方面助人为乐的。那么，开始时你可以跟他/她进行短暂的约会（一起喝杯咖啡），如果进展得不错，不妨接着约出来吃饭等。每一次见面你都能获取多一点的了解，也许最后还会见到他/她的朋友。每个阶段的



渐进了解都能帮助你决定是否有必要进一步发展。如果你发现了他（她）不可接受的缺点，最后就会停止这段关系；如果你对对方的了解和印象是绝对正面的，或是正面大于负面，就可以继续走下去，直到最后建立长期的承诺关系。

决定创建一个企业的过程与此类似，你会慢慢投入越来越多的精力和物质资源。

三、本书的读者

本书将吸引以下几类读者。

1. 志向远大的创业者

也许你想暂时离开原本从事的工业或金融业，开创自己的企业；也许你已仔细考虑了一段时间，但还不完全知道如何将创业付诸实践；也许你掌握了某项技术或商业知识技能，但知识覆盖面还不够广泛，不足以孵化一个新企业。你希望在某种程度上完善这些技能，更重要的是，懂得识别有这些技能的人，以便在创业中与你形成互补。

更确切地说，如果你一直就职于老牌公司或者在稳定的环境中经营自己的企业，很可能你的既有管理知识不足以让你了解、驾驭和减少创新企业中典型的不确定性。由于新企业的经营环境（或者你所了解的经营环境）时常发生变化，你需要及时调整你的创业想法。

2. 学生、学者和发明家

要是你修过商科、工程或科学类课程，也许课程作业的其中一项便是开发一个创业项目；或许你想过在课外时间或毕业后进行创业，又或者你正为了参加某创业比赛而制订商业计划。

本书并不是帮你应付创业考试或写论文的教科书，而是一本指导你做研究、帮助你开创事业的实用手册。本书的内容与我们提供给帝国理工学院商学院参加创新、创业和设计课程的 MBA 学生的内容是一致的。至于工科、医科学生和科学从业人员，我们将相关内容作了相应的修改。

假如你是学者，正在考虑将某项发明或研究商业化，本书有助于你了解关于知识、技术商业化的重要内容。

3. 工业领域的从业者

也许你是企业经理，希望激发整个企业的创业思维和创新精神；也许你是员工，刚萌发创业的想法。那么，负责设计和产品制造的工程师和技术人员如何与了解顾客的营销人员和进行成本效益分析的财务人员共事交流呢？脱离老牌企



业寻找新商机时，他们怎样才能克服障碍、避开习惯性的盲点呢？

本书将探讨不同类型的思维模式，提供面向商科和其他学科学生（如工科、科学和设计专业）的创业课程练习，这些练习与经理人教育相关，曾成功地用于大学课程和研讨小组。本书可以独立使用，也可以作为课程指南，用于大学、公司的相关机构开设的课程或速成课，用于培养职业技能。

4. 投资人

你最终进入了风险投资的新世界，也许你是天使投资人，准备用自己的钱来冒险，也许你就职于某风险投资基金公司。仔细阅读本书将有助于你评估潜在的投资项目。

倘若你是经验丰富的投资人，可以将本书推荐给立志创业的人，让他们通过阅读本书来了解如何才能达到你的投资标准。

四、如何使用本书

本书共分为四个部分，即创业过程的四个阶段。这样的结构似乎不够真实，因为商业新概念的演变既不是直线型的，在现实生活中也难以预测。但是，为了便于读者理解，信息必须以线性的、合乎逻辑的方式呈现出来。

第一阶段：商业创意及其评估

无论你一开始是否进行了市场定位，或是单从技术和技能出发，希望将之商业化，本部分的目标都是判断是否存在与某个创业想法相匹配的可靠商机。我们强调，考虑一切可能性是很重要的，与目前市场上的其他选择进行比较，评估新创意也是很重要的，或许还要做出相应的修改或改进。

第二阶段：从商业创意到商业提案

这一部分讲述如何通过使用首选见证者研究方法（见第四章）来确定和初步量化目标市场，将产品、服务或应用的最初想法扩展成全面的商业提案；如何面对潜在商业环境中的机遇和限制（见第五章）；如何保护你的创意和发明免遭竞争对手的抄袭（见第六章）；如何运用以上信息来制定商业策略（见第七章）。

第三阶段：概念验证

本部分的主要内容是通过制作样品和进行简单的销售实验，从技术和商业两个层面呈现并检验你的商业提案。

第四阶段：整合资源

本部分介绍实现创业所需的各种资源，主要指人力资源和财力资源，讨论如何制定路线和政策，以便在最佳时机获取最有效的资源。



你可以按章节顺序从头至尾阅读本书，也可以根据主题的需要进行跳跃式阅读，就像翻阅菜谱一样，具体取决于你的商业创意目前处于哪个阶段。本书每一章都设计成结构上独立的迷你手册，同时也涉及其他章节的相关内容。

本书的大部分章节设有步骤清晰的实践指导练习，帮助你评估和确定创业实例中相关方面的内容。虽然这些练习开始时看上去有些公式化，但确实能够重新训练你的思维方式，帮助你思考每一次创业都应该考虑的问题。由于每个新创立的公司都有其特定的目标和问题，你的创业概念也许只与书中的某些活动、练习相关度较大，而与其他的相关度较小。本书每一章都包含了具体案例，呈现主题与现实世界的相关性。

结语部分将各部分内容串联起来，借此勾画出写作目的，即读者阅读本书后会有哪些收获。没有哪本书是解决问题的万灵丹，也没有哪种方法一试就灵，然而，我们的目标是使你在“与商业创意约会”的早期阶段能够一路远行。

祝大家创业顺利！

第一部分 商业创意及其评估

第一章	理解市场机遇与商业创意的匹配关系	2
一、	商业创意需与市场机遇相匹配	2
二、	商业机遇的来源	3
三、	总结	9
第二章	调整完善需求驱动型创意和解决方案	10
一、	调整商业创意	10
二、	调整商业创意的目的	10
三、	如何调整商业创意	13
四、	总结	19
第三章	创建知识拉动型创意的应用	20
一、	创建应用	20
二、	创建应用的目的	21
三、	如何创建应用	24
四、	总结	27

第二部分 从商业创意到商业提案

第四章	细分市场，并运用首选见证者调查	30
一、	市场细分以及首选见证者调查的概念	30
二、	细分市场的目的	31
三、	如何细分市场	35
四、	总结	47



第五章	在商业环境中占领一席之地	48
一、商业价值的概念		48
二、明确商业价值链的意义		49
三、如何绘制价值链		53
四、总结		58
第六章	保护商业创意免受抄袭	59
一、企业知识产权的概念		59
二、设计全面的专有策略的意义		60
三、如何保护知识产权		64
四、总结		79
第七章	选择创业策略进驻新市场	81
一、创业策略的概念		81
二、选择创业策略的意义		81
三、如何选择创业策略		84
四、总结		95

第三部分 概念验证

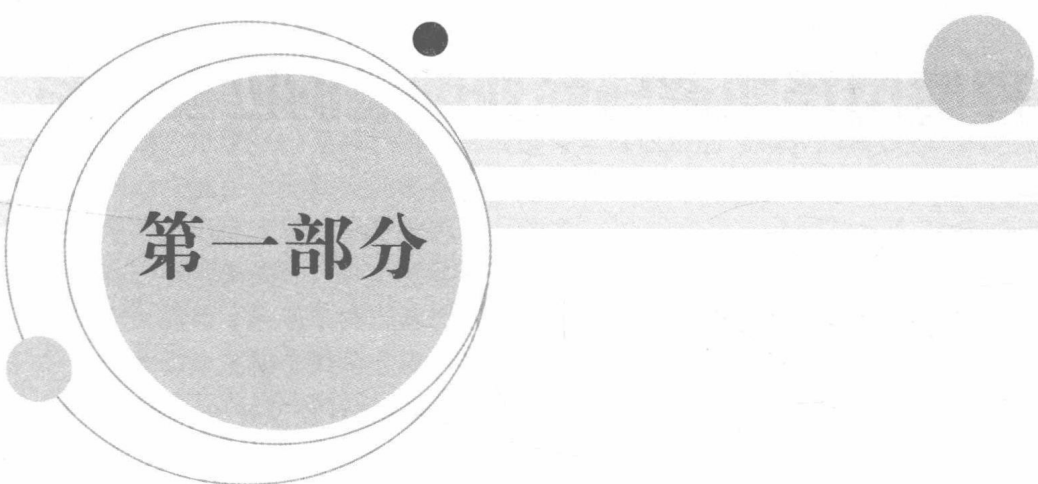
第八章	使用原型	98
一、原型制作的概念		98
二、使用原型制作的意义		98
三、如何进行原型制作		102
四、总结		105
第九章	市场测试	106
一、市场测试的概念		106
二、进行市场测试的意义		107
三、如何进行市场测试		111
四、总结		118

第四部分 整合资源

第十章	组建创业团队	120
一、创业团队的概念		120



二、组建创业团队的意义	121
三、如何组建创业团队	125
四、总结	130
第十一章 寻求资金来源	131
一、资金来源的概念	131
二、寻求资金来源的意义	131
三、怎样寻求资金来源	135
四、总结	150
第十二章 企业蓝图和基本财务	151
一、企业蓝图的概念	151
二、规划企业蓝图的意义	152
三、如何规划企业蓝图	152
四、总结	165
后记	166
注释	168



第一部分

商业创意及其评估

- 第一章 理解市场机遇与商业创意的匹配关系
- 第二章 调整完善需求驱动型创意和解决方案
- 第三章 创建知识拉动型创意的应用

第一章

理解市场机遇与商业创意的匹配关系

一、商业创意需与市场机遇相匹配

创业不可能一蹴而就。一切创业都从发现机遇、播种想法开始。在创业过程中，最初的直觉经历从调查、发展、接受实践检验、修改，到继续调查、发展、重新接受实践检验的循环往复过程。这一过程持续到创业者足够确定某商业创意具备潜在价值，值得投资时间和资本（自己的和他人的），或者认为该创意不可行而放弃。

创业有两大基本要点：辨别市场良机和利用市场良机。创业的构思阶段，将为大家介绍通向这两大要点的前期准备工作。

开启创业之旅的第一件事，也是约见投资人时他让你做的第一件事，就是概述你发现的市场机遇和相应采取的对策。下面用两节的篇幅来介绍如何寻找、评估机遇及其相应的对策。这项工作并非一次就能完成，随着创业之旅的推进，你需要不断完善对“机遇”的定义，研究各种促进或阻碍你创业的因素。

本书的主要内容是测评、细化以及修正创业者最初关于创业机遇和对策的想法。第一部分描述如何运用直觉和已有的或容易获得的信息，在创业早期大致明确商业创意（企业卖什么，还有别的能卖吗），某商业提案可行的原因（市场机遇是什么），接下来的几部分将论述如何收集更多信息以验证创业者初期的想法。

不少立志创业的人会跳过初级阶段，一上来就动手写商业策划，并挑出支撑他们最初想法的信息。我们不推荐这种方法，因为你最初的想法更多的只是假设而非现实情况，在变成切实可行的商业提案之前，假设很可能需要重新调整，就像一份文件的初稿一样。初级阶段有助于你实现商业创意的清晰化和具体化，以便在下一阶段考察其价值。



二、商业机遇的来源

商业构想能否强烈吸引顾客的一个原因在于市场需求,它通常指市场尚未解决的问题、市场空白点或已有产品或服务难以满足的“顾客的痛点”。解决市场需求的办法就在于你要卖的东西,可能是某种产品、某项服务或二者的结合,又或者是可以由他人转化成产品的平台技术。

有必要强调的是,即使发明了某项技术、设计了某种产品,也需要找到一个真正充分的市场机遇来实现营销。没有充分的市场机遇,将无法实现创业。

商业创意主要分为两大类。

一类是需求拉动型创意。为了满足顾客需求、解决顾客遇到的问题,创业者要想出某种满足顾客需求的办法,且该办法既能盈利,又是创新。

另一类是知识拉动型创意。这类创意经常涉及某项新技术或技能,其创新之处就相当于市场机遇,但创业者需要找到可盈利的应用领域或市场,即发现需要借助新技术予以解决的问题。

每一类创业开端将用一个章节具体说明,我们将提供各种思考方法来帮助创业者走好最初的几步。本章接下来将论述这两种创业开端的不同。

1. 需求拉动型或“企业型”创意

最充分的市场机遇常常来源于满足你的竞争者们所忽视的需求。如果你能为潜在的顾客解决紧迫的问题,或满足其他公司没能满足的顾客欲望,那么你的产品或服务一开始就有很大的机会受到青睐。

如何才能发现未满足的需求呢?创业者常常通过自己的生活、职业经历或者观察亲戚朋友的经历,偶然发现一个有待解决的问题。如果他接着发现这一经历不仅仅是个人现象,而是普遍(市场)现象,他就能确定问题的原因(因而提出可以解决问题的办法),一个商业机遇就这样浮现出来了。在依靠需求拉动的情况下,商业创意的基础是构想和思考有可能获得成功的问题解决方案。

汤姆·阿拉森的快递噩梦: 快递网站 eCourier.co.uk 的种子

“你的快递员令人满意吗?” eCourier.co.uk 网站上闪出这样的动画视频。也许快递行业看上去不像是创新的沃土,但也可能在汤姆·阿拉森之前,没有人被快递激怒到这种程度,宁愿自己在这个领域开拓创新。与众多城市白领一样,阿拉森早就经历过不靠谱的“快”递,然而,在2003年的一天,他掐着点给一