

# THE NEW BUSINESS ROAD TEST

What entrepreneurs and  
investors should do  
before launching a lean start-up



甄选优质赛道 预见商业模式  
让创业者做正确的事

# 如何寻找一门 好生意

创业商机测评 (第5版)

[美] 约翰·穆林斯 (John Mullins) ◎著  
龚凡 李书韵◎译



中国工信出版集团



人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS

THE NEW   
**BUSINESS**  
ROAD TEST

What entrepreneurs and  
investors should do  
before launching a lean start-up

如何寻找一门  
**好生意**  
创业商机测评 (第5版)

[美] 约翰·穆林斯 (John Mullins) ©著  
龚凡 李书韵 ©译

人民邮电出版社  
北京

## 图书在版编目(CIP)数据

如何寻找一门好生意：创业商机测评：第5版 /  
(美) 约翰·穆林斯(John Mullins) 著；龚凡，李书韵  
译. — 北京：人民邮电出版社，2019.6  
ISBN 978-7-115-51144-7

I. ①如… II. ①约… ②龚… ③李… III. ①创业—  
通俗读物 IV. ①F241.4-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第069221号

## 内容提要

无论你是个多么聪明的创业者或你的资金有多么雄厚，在创业前或进行投资之前，首先都要对自己所面对的商机进行测评。

本书将通过提问的方式帮助你找到以下问题的答案：你想进入的市场和行业是否有吸引力？这一商机是否能给消费者带来利益，能否让你的企业获得竞争力，在经济上实现可持续发展？你是否具备成功的必要条件？进行精益创业之前首先应该采取哪些行动，才能让自己获得更多赢得消费者与资本的机会，从而实现自己的创业梦想？本书还揭示了精明的投资人在投资前需要考察的七大关键问题。

本书适合创业者、企业投资人以及风险投资公司相关人员阅读。

---

◆ 著 [美] 约翰·穆林斯(John Mullins)

译 龚凡 李书韵

责任编辑 董晓茜

责任印制 彭志环

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16

印张：20

2019年6月第1版

字数：330千字

2019年6月河北第1次印刷

著作权合同登记号 图字：01-2018-3273号

---

定 价：79.00元

读者服务热线：(010) 81055656 印装质量热线：(010) 81055316

反盗版热线：(010) 81055315

广告经营许可证：京东工商广登字20170147号

当下，越来越多的人斗志昂扬地加入到创业大潮中。其中既有草根出身、资本积累很少的普通从业者，也有刚刚大学毕业的职场小白，还不乏有着突出技术优势的海归高才生，以及已经拥有丰富实战经验的名企高管。一时间，创业成了全民竞相追逐的生活方式，甚至成为很多年轻人自我实现的不二之选。

尤其进入互联网创业的时代后，一切发展变化都更为迅猛。近十年来，从移动互联网、VR/AR 到人工智能，再到科技金融、区块链，技术发展日新月异，不变的是一代一代创业者不断开疆拓土的热情。当我们才刚刚接受一个新概念时，追逐在时代前沿的他们早已把船头对准了另一个新方向。每个人都拼尽全力，担心自己被时代抛弃。谁承想，最终导致被抛弃的原因是他们缺少本该坚持下去的专注力。

创业圈里流传的一句话“成功是偶然的，失败是必然的”就揭示了这群人面临的最关键问题及可能的结局。

根据杰夫里·提蒙斯（Jeffrey A. Timmons）对于创业的定义，“创业是一种思考、推理结合运气的行为方式，它为运气带来的机会所驱动，需要在方法上全盘考虑并拥有适宜的领导能力。”那这些所谓的运气、机会背后，是否具备一套切实可行的方法论，能够帮助我们降低创业失败的风险，支撑企业可持续发展呢？如果你还对自己的创业想法充满疑虑；如果你的企业发展遇到了瓶颈，正

在寻求破局之道；如果你还在观望，不知道自己的创业思路该如何聚焦；甚至你还不确定自己是否适合创业，我想关于这一切问题，你都能或多或少地在本书中找到答案。

本书作者约翰·穆林斯是位连续创业者，具有丰富的创办企业的经验，当然这其中既有成功的经验，也不乏一些失败的经验，无论如何，都成了他宝贵的财富。他同样还是一名在伦敦商学院（London Business School）教授创新创业、风险投资及企业管理课程的教授，在多年的教学工作中，他分析了很多企业成长、成熟甚至失败的案例，同时也见过无数的创业者的困局，这些困局可能处于企业生命周期的任何一个环节。穆林斯教授用他个人的经验、学识及资源帮助这些创业者成长，这些经历使他更加了解不同创业时期的创业者的心态，以及彼时他们该注意的风险。

如果你还没有开启你的创业之旅，甚至你还没有撰写你的商业计划书，那这本书于你而言价值无穷。全书共分两部分，第一部分介绍了考察一个创业概念可行性的模型，涵盖从宏观到微观，从市场到行业，再到与领导团队特质相关的七个维度。第二部分是关于商机测评的实用工具包，你完全可以按照书中所给的方法对自己的创业设想进行一对一的测评考量。这是一套从用户（消费者）角度出发，综合外部内部多重环境因素的测评方法论。

使用书中教授的方法，第一，能帮助我们有效防止创业的赛车高速地行驶在错误的赛道上，要知道，行业选择错误，跑得越快，越会成为未来转向的负担。第二，能帮助我们更快速地了解客户需求，从而更有针对性地找到解决方案，开辟出细分市场。一切商业的本质都离不开服务于人们已有的或者他们还并不知道的某方面诉求。能有效地把握这一趋势，是创业成功的前提之一。第三，能帮助我们优化创业团队及组织流程。要正确地认识我们自己及我们所创办的企业，是每个创业者都越早知道就越好的事情，只有建立在正确的认知基础之上，才能更好地组建一支战无不胜的团队，从而形成一套独有的组织结构。

同样，作为一名创业者，我也从本书中受益匪浅。我使用了书中所介绍的七个维度的测评模型及具体测量工具来评估自己的项目，这使我在撰写商业计

划书及寻找投资人之前就完成了对项目的梳理和优化，甚至进行了必要的转向和修正。初次接触本书时，我还在美国读书，它才出版到第3版，也没有中文版，如今已经出版至第5版，很多案例都结合当前的商业趋势做了更新。而当下的中国，创业形势风起云涌，移动支付、金融科技、短视频制作、人工智能、新零售等各行各业人才辈出，能有这样一本书系统化地帮助创业者在启动精益创业之前就对自己的想法加以有效的测评，将再好不过。所以，当人民邮电出版社找我翻译这本书时，我们一拍即合。希望本书能使更多的中国创业者从中受益，也期待他们找到自己的使命，并能创造更大的社会价值！

龚凡

2019年5月3日于北京

## 第5版前言

本书前4版均大获成功，并且不仅在英文书市场中获得了成功，还被翻译成了多种文字销往其他国家。但是，书中的案例还跟得上时代吗？我有所疑虑，因为现在距离本书第4版的问世已有近10年的时间了。

我也考察并加入了人们所称的精益创业运动，这是一个全球性的风潮，正在改变人们思考和创业的方式。很多创业者可能会问：“本书以及书中提出的商机测评工具和观念是否适合今天的精益创业形势呢？”为此，这个新版本给出了答案。

第5版的发行还源自更多因素的推动。这是一个全新的版本，当然，每一个案例都进行过更新，我给每一个案例都增加了重要的、最新的发展状况介绍，并且强化和侧重于识别七大关键领域的风险和以消费者为导向的可行性研究。本书分两大部分，第一部分（第1~10章）包含了你必须了解的有关创业商机测评的所有内容，而第二部分（第11~18章）为你提供了用于创业商机测评的实用工具包。在本书第5章中，我把更多的权重放在了新创企业经济效益的可持续性和竞争力的可持续性上。这一权重的提升反映了当今创业研究的最新关注点——创业者在启动创业之前应如何进行最佳思考和构建实用有效的商业模式。为此，七个维度测评模型的右下象限被重新标注为“经济效益的可持续性和竞争力的可持续性”，用来反映这种趋势。

接下来，鉴于当今许多知名企业家正在利用互联网的力量来建设企业，我也希望当本书第5版出版的时候，能在第4版的基础上加入更多互联网公司，从鲜为人知的公司，像 ThirdLove、Fuhu、Luxy Hair，到家喻户晓的 Groupon、Twilio 等。当今互联网创业者们会发现很多与自己的经历高度相关的案例，无论是成功还是失败，都能在这一新版本中有所收获。

同样值得关注的是，这一版本增加了一章新内容，即第17章——“你具备创业的素质吗”。在这一章中，你会读到许多企业家的心态和行为，如果你是企业家或有抱负的人，你可能会审视自己的心态和行为是否与书中的内容相契合。

最后，利用数字技术，我已将第5版内容与应用程序商店中上线的 The New Business Road Test (创业商机测评) 应用相匹配。在如今这个数字驱动的时代，很多读者（也许包括你）会在苹果的 iPhone、亚马逊的 Kindle、三星的 Galaxy 或其他移动设备上阅读本书。如果你已经在市场中寻找到了一个商机——你不知它是否值得你开启新一轮创业，那么，无论你已经进展到了哪个阶段，凭借这个应用程序，你都可以很轻松地收集到用于创业商机测评的数据。该应用程序是按照章节顺序与本书一一对应的。



### 你为什么阅读本书

英国每年有 200 万个创业者积极投身于创建新企业，但很多计划还未实施就胎死腹中了，而那些得以成功启动的新创企业也大多会在发展过程中遭遇破产。在美国，每年有超过 1500 万个创业者在进行着同样的尝试，而他们创建的新企业大多也会破产。近年来涌现出很多精益企业，但它们中的绝大多数在进入市场后很快就销声匿迹了。在向天使投资人或风险投资人提交了商业计划的创业者中，只有不到 1% 的人能成功地募集到所需资金。

由此看来，创业的形势并不向好，风险巨大，道阻且长。然而，全球创业监测机构的数据显示，2016 年，英国每 12 个成年人中、北美地区每 7 个成年人中，就会有一个人热衷于追逐创业梦想。这是为什么呢？又是什么原因让无数人参与到风险投资中去呢？答案就是——商机！是的，抓住这个商机，创业者可以把想法付诸实践。至少对于构思者来说，创业梦想的实现势在必得、胜券在握；创业者还可以掌握自己的命运——不再身陷办公室的钩心斗角，不用再因企业裁员而担惊受怕，不用再为别人打工；还可以趁机体验创业带来的无穷乐趣，你会激动兴奋，摩拳擦掌，斗志满满。对此，我非常理解你的感受，因为我也曾亲身体会过。

但创业也面临着诸多问题。正如许多关于企业破产原因的调查数据所显示的那样，绝大多数商机往往“看上去前景很好”，实则不然——它们大多存在致命缺陷，容易使新创企业陷入不稳定、缺乏现金流等各种各样的困境之中，从而导致企业在转瞬间垮塌。大量研究表明，对于绝大多数新创企业来说，企业破产的原因往往体现在以下几个方面。

- 市场的原因：也许目标市场群体根本就不会购买新创企业的产品。
- 行业的原因：竞争对手可以轻而易举地夺走新创企业的客户。
- 创业团队自身的原因：团队的综合能力不足以应对各种不利因素，这些因素联合起来就能摧毁新创企业。

## 怎样利用本书来应对挑战

本书的理论或观点全部建立在创业研究的基础上。通过这些研究，我们得到了一些启示，如果投身其中的创业者想要抓住微乎其微的成功机会，更轻松击败竞争对手，就应该暂时停下来，不要急于启动精益创业或制订宏伟的商业计划。如果投资人想放长线钓大鱼，也不要过早行动。是的，说的就是你。你在出发或落笔之前，应先退一步，针对自己找到的商机进行一次测评。根据本书所阐明的七个关键维度，逐一进行检查，也许你就会发现，那些表面看起来似乎很有吸引力的商机，实际上潜藏着致命的缺陷。你未来的投资人一定会试图找出这个缺陷。所以，如果你是创业者，最好提前找到它。

## 为什么要做这么麻烦的事

对于想成为创业者或投资人的你来说，可能会有一个疑问：为什么不能干脆一些，跳过本书倡导的七个维度的商机测评，而直接着手制订一个商业计划，或更进一步地直接创建一家企业呢？主要原因有三个。

第一，本书可以指导你防范可能发生的悲剧。悲观地说，根据数据分析，大多数创业者的创业极有可能失败。基于创业的七大关键维度来制定一个以消

费者为导向的可行性研究报告，实际上就是给你自己制定一个简明备忘录，从而在创业早期（在你投入时间和精力制订一个完整的商业计划或踏上前途渺茫的创业道路之前），给自己多一次选择的机会，以免走入死胡同。

第二，对于那些看起来确实有成功希望的商机而言，这个以消费者为导向的可行性研究报告可以成为快速启动创业的基础，因为它已经从市场、行业和团队的角度逐一分析考察了促使新创企业获得成功的关键因素，并提供了一个以消费者为中心的清晰愿景。

第三，大部分商业计划似乎都是“多此一举”的，没有多大价值。简单地说，正如当今的精益创业运动所证明的，商业计划的作用被过分夸大了。在我看来，人们在精心设计商业计划上浪费了太多的时间，从消费者那里获取真实产品（或原型）数据的时间太少了。一个由消费者驱动的可行性研究，一个可信的、有针对性的行动计划，在许多情况下比一个精心包装出来但毫无根据的商业计划更有价值，本书正文将会针对这一问题展开详细论述。

对创业商机进行测评，可以确保企业初创工作的方方面面都经过了认真的考察，从而使创业者避免风险，不会去创建一个根本没有成功机会的新创企业。哪一个创业者愿意成为破产统计中的下一个“数据”呢？你当然不愿意。此外，借助创业商机测评，你还可以提高创业成功的概率——创建一个既能吸引消费者，又能吸引资本的成功企业。

从社会的角度来看，在制订和提交任何商业计划或踏上精益创业之路前，先在七个维度上认真做一番考察，可以避免企业把宝贵的创业资源投资在有根本性缺陷的商机上，从而造成浪费。创业者是全球经济的驱动力，他们的企业创造了新的就业机会，并为其他人提供了可追随的典范。今天的创业者们（包括你）至少能够以此为自已所努力创建的新创企业赢得一线生机！

## 哪些人应阅读本书

本书主要适合那些严肃认真、以商机为导向的创业者，以及支持这些创业者的人阅读。

- 渴望离开目前就职的庞大僵化的企业，准备独立打拼的人；那些已经识别出一个或多个正好能满足其需求的商机，想要寻求途径来测试商机的人；那些想要经营自己的企业并受益于企业的巨大发展潜力，从而为自己带来经济自由的人。
- 已经启动创业计划，但发现自己所面临的挑战比想象的要艰巨得多的创业者，也许正希望了解一下自己是否选择了一条很好的发展道路。
- 工程师和发明者们，他们拥有的想法和技术不仅可以创造新产品，还可以造福一方。

还有其他四个群体也可以从本书中受益，具体如下。

- 各类投资人（无论是创业者的家人、朋友，还是天使投资人、风险投资机构的合伙人）都想提高自己的技能，从而在谈判桌上占得上风，他们带来的不仅有资金，还有更多的价值。而对于创业者来说，投资人给予的独立、清晰和有远见的建议比资金更宝贵。
- 总经理、新产品经理和成长型企业中的专业人士，他们的企业如今正陷入绩效停滞或更糟糕的财务困境中。他们知道，企业要想继续发展就必须找到有吸引力的新市场，并开发出成功的新产品。以往的商业模式已经行不通了，但是应该如何着手转换呢？他们很困惑，不知道他们的企业是否能扭转颓势，再创一番宏业。
- 人数日益增多的咨询师、顾问等，他们致力于创造更加完善的创业生态系统，以便在其中更好地生活和工作。
- 大学中的教师与学生，他们正在学习如何测评商机或撰写商业计划。我们甚至还专门为教师与学生建立了网站，为他们提供了丰富的资源。

你也许是他们中的一员，这些人如今都在做什么呢？有的人每天早晨睡醒之后都会去寻找商机，加入当日潜力企业名单里，然后给它投入资金。有人甚至花费数个周末，在创业训练营中寻觅火花和创意，寻找最佳合伙人，一起创业。

还有些人已经启动了创业，但是能否成功还未可知。不管你是什么类型的创业者（即将创业的人或早期投资人），只要你很严肃地看待创业这件事，想要获得成功，而不是抱着无所谓的态度，那么这本书就是为你而写的，它会帮你避免企业危机，尤其是那些你很可能遇到的危机。

## 阅读本书后会有哪些收获

你可能和很多创业者或管理者一样，已经在脑海中认定了一个商机。那么，无论这个商机是处于规划阶段，还是已经航行在早期风险投资阶段的汹涌波涛中，当你读完本书并针对这个商机进行了测评后，你得到的结果一定可以归入以下三类之中。

- 第一种结果是发现了商机的致命缺陷，这也许是最常见的结果。所以，你可能会长舒一口气：“噢！很高兴我还没有费劲去实现这个想法。”原本可能发生的危机如今得以避免，原本可能投入在一个错误想法中的所有时间和精力，如今可以被有效地投入到更好的想法中。而如果你在得出这个结论时已经创建了一家全新的企业，那么你就可以设计出一种模式来改变企业的发展方向或在危机发生前把它卖掉。
- 第二种结果是虽然你发现了存在的缺陷，但有办法弥补这个缺陷。商机是具有延展性的，你往往可以采取以下方式重塑商机，提高它的吸引力：
  - 采取不同的市场定位；
  - 提供与最初构想不同的产品或服务；
  - 在价值链的不同环节谋求发展，例如成为经销商而不是制造商；
  - 培养创业团队在最初构想中缺少的新技能或新关系。

商机是可以进化的，而本书中提出的思维理念可以加速这种进化。进化是当今精益创业的核心术语。进化过程越快，越容易成功。

- 第三种结果最令人欣喜，但也最罕见。通过结合七个维度的分析，你会

发现商机不存在任何致命缺陷。而且，凭借你的勤奋努力，仍然可以更上一层楼，条件是：

- 你在考察中发现潜在消费者存在一个真正的痛点，而你可以提供一个比现有解决方案更好、更快或更经济的解决方案；
- 你的提案有希望建立一个具有可持续竞争优势的经济、有效的商业模式；
- 市场足够大，值得一拼；
- 行业有足够的吸引力；
- 你的创业团队拥有成功所需的能力。

对于第三种结果而言，我们可以为你提供一个最好的消息：你可以通过在七个维度上测评创业商机，获得一个实证研究的基础，从而有助于你在创业启动过程中发动一轮有强大说服力的宣传攻势。

## 一个商学院教授对创业能知道些什么

本书是将实践经验与理论研究相结合的一本创业指导性著作：不仅囊括了作者曾三次成功创业所获得的实践经验；而且涵盖了只有少数几个世界领先商学院的研究学者们才拥有的专业知识。简单地说，我已经实践了我的理论，并用创业的荣誉勋章和累累伤痕来证明了这些理论。我从许多次失败和成功中学会了大多数创业者的学习方式。

在早期经济高速增长的年代，我曾在盖璞（Gap）休闲服装公司中担任副总裁。该公司当时还很年轻，而如今已位居全球休闲服饰行业的领军地位。我曾经成立了意大利面食国际公司（Pasta Via International），并在市场和技术变化造成公司业绩下滑之前使公司成功上市；我为美国烧烤爱好者首次开发了烟囱式炭烤起动器；我还一直在某些快速成长的创业公司里担任董事会成员，这些公司位于美国、英国、欧洲和亚洲等地。这些经历赋予了我丰富的经验和教训。凭借这些，同时依据广泛的研究工作（这也是本书的基础），我发掘并归纳出了

一些关于创业的意见，可供每一位创业者及众多相关的投资人借鉴学习。

作为伦敦商学院的一名教授，我与我极富创业精神的同事们（他们中的大多数人都曾凭借自己的才能成功创业）致力于培养世界级的创业者，并为风险投资行业培训和提供人才。所以，我拥有优越的条件，希望可以撰写一本对你来说简明易懂、能开阔视野的书。一旦你读了它，我相信你会同意我的这个说法：不管你忽略了七个维度中的哪一个，这一方面的缺失最终都会引导你走向失败。如果创业者在启动创业前没有先对自己的创业想法进行科学的测评，就会使自己置身于危险境地！

实际上，本书的所有真知灼见并非来自我一人，它们是我对风险投资者和有经验的创业者进行了一系列访谈后所得出的结论，也是我对本书中传奇的创业故事进行广泛、详细的分析后得出的结论。你可以发现，全书始终都贯穿着这些如珍珠般闪耀的智慧。

最后，感谢准创业者们，你们的激情和梦想将使我们所有人都能拥有一个更美好、更人性化的世界，感谢你们的创业激情、远见和努力，以及你们所提供的工作岗位和对经济发展做出的贡献。如果本书有任何地方可以帮助到你们，请告诉我；如果没有任何帮助，也请告诉我。我很想听到你们的意见和建议。

约翰·穆林斯

伦敦，2017年4月

[jmullins@london.edu](mailto:jmullins@london.edu)

## PART 1

### 第一部分 给你的新商机做个测评 / 1

#### 第 1 章 我们的商机可行吗 / 2

回答上述问题的工具 / 3

本书的价值 / 3

当今创业界的商机评估与塑造 / 4

考察优质商机的七个维度 / 5

市场和行业有什么区别 / 7

从宏观和微观两个层面判断这个市场的吸引力 / 8

从宏观和微观两个层面判断行业的吸引力 / 12

团队能否成功 / 16

用七个维度的测评模型指导行动 / 19

绘制梦想路线图 / 22

#### 第 2 章 如何获得消费者 / 24

消费者有多重要 / 26

iMode：满足日本手机消费需求 / 28



如何寻找一门好生意：

▾ 创业商机测评

啤酒爱好者的新宠儿：淡啤 / 32

耐克：与运动员齐头并进 / 35

OurBeginning.com 失败的市场营销 / 38

投资人想了解的事情 / 42

经验启示 / 44

### 第 3 章 这个市场前景如何 / 49

市场有多重要 / 51

Twilio 公司跟随电信巨头的脚步 / 53

从豆腐到牙膏：美国全食超市的兴起 / 56

EMC：跟随消费者的需求变化逐步改进科技 / 59

Thinking Machines 公司：我本来以为有市场 / 64

投资人想了解的事情 / 66

经验启示 / 68

### 第 4 章 这个行业前景如何 / 73

好行业，好生意 / 75

定义你的行业 / 77

这个行业重要吗 / 78

20 世纪 80 年代的医药行业 / 79

21 世纪的医药行业 / 83

团购行业 / 87

互联网行业的吸引力 / 90

投资人想了解的事情 / 91

经验启示 / 92

缺乏吸引力的行业能否盈利 / 93

### 第 5 章 你的优势能持续多久 / 96

可持续性优势：能够维持多久 / 98

善卫得：在专利保护下盈利 / 100