

PEARSON
Prentice
Hall

评估商业创意的神奇工具

Will it fly?

*How To Know If Your New Business
Idea Has Wings... Before
You Take The Leap*

30分钟 创意评估

(美) Thmoas K. McKnight 著

金马 译
林谦 审校

- 1张创意计分卡
- 44条评估准则
- 30分钟投资切入

PEARSON
Education

清华大学出版社

快速评估商业创意的神奇工具

30 分钟创意评估

(美) Thmoas K. McKnight 著

金马 译

林谦 审校

1 张创意计分卡 44 条评估准则 30 分钟投资战略切入

只要使用本书所提供的“创意计分卡”，你就能系统地为自己的商业创意进行科学而可靠的评估——并且只需 30 分钟就能确定自己的创业状态的某个重要侧面。如果发现创意不足，可以知道在哪里予以改善，或者通过它另行找到一个更好的创意。在创业之前，通过快速地评估创意，你可以预测自己所面临的生意风险，以便作出最佳的投资决策。这正是本书的神奇所在！

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

我的创业意念能够展翅翱翔吗?这是每一位具备商业创意的人所面临的首要问题。现在,在你作出任何投资之前,一种系统的方法就能预先回答这个问题。在本书中,作为世界顶级的企业顾问,作者提出了“创意计分卡”,一个能够用于评估和改进任何商业创意的直观而实用的工具。针对美国每年大约400亿美元的新生意损失,它将能够构成第一道防线。因为,以往的那些投资失败者事先未曾预测一下自己可能会遭遇到的结局。

本书能够帮助你,以关键性的44个成功要素为基础,系统地评估你的商业创意,而且只需30分钟就能确切地知道自己的创业状态的某个具体侧面如何。如果发现你的创意存在瑕疵,你将知道从何处着手予以改善;倘若真的无法改善,你还能知道如何另行找到一个更好的创意。因此,在花费大量的现金、存款和其他资源之前,你——明天的企业家们就能快捷地评估许多崭新的创意,作出最佳的投资选择,进而增强创业成功的可能性。

本书适合企业管理者、创业(风险)投资者、高等院校经济管理专业的本科生和研究者作为知识读物和教学参考。同时,也适合于每一位想要自行创业的读者。

Simplified Chinese edition copyright © 2005 by PEARSON EDUCATION ASIA LIMITED and TSINGHUA UNIVERSITY PRESS.

Original English language title from Proprietor's edition of the Work.

Original English language title: Will it Fly?, by Thomas K. McKnight, Copyright © 2004 EISBN:0-13-046221-7

All Rights Reserved.

Published by arrangement with the original publisher, Pearson Education, Inc., publishing as Pearson Education, Inc.

This edition is authorized for sale only in the People's Republic of China(excluding the Special Administrative Region of Hong Kong and Macao).

本书中文简体翻译版由 Pearson Education, Inc. 授权给清华大学出版社在中国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区)出版发行。

北京市版权局著作权合同登记号 图字:01-2004-3380

本书封面贴有 Pearson Education(培生教育出版集团)激光防伪标签,无标签者不得销售。

图书在版编目(CIP)数据

30分钟创意评估/(美)托马斯著;金马译. —北京:清华大学出版社,2005.8

书名原文:Will it Fly?

ISBN 7-302-11271-1

I. 3… II. ①托… ②金… III. 商业经营—通俗读物 IV. F715-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第069778号

出 版 者: 清华大学出版社 地 址: 北京清华大学学研大厦

<http://www.tup.com.cn> 邮 编: 100084

社 总 机: 010-62770175 客户服务: 010-62776969

责任编辑: 白 杰 baij@tup.tsinghua.edu.cn

封面设计: 彩奇风

印 装 者: 北京国马印刷厂

发 行 者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 155×230 印张: 15.25 字数: 230千字

版 次: 2005年8月第1版 2005年8月第1次印刷

书 号: ISBN 7-302-11271-1/F·1231

印 数: 1~4000

定 价: 28.00元

此书献给我所知道的最棒的人——他，在俄亥俄州米尔福德和俄亥俄州梅森的高中任教 30 年；他，在 1941 年 12 月 7 日太平洋珍珠港事件爆发时，是一名美国水兵；他，就是我的父亲，Charles R. McKnight。

我深切地怀念着他！



中译本序

多少辉煌的成就,追溯它的源头,都起始于一个创意。

所谓创意,是一种直觉或是一个灵感。它的发生看似偶然,其实是在潜意识里事先沉淀的、隐藏的、长期思考的问题(也可能是一个事情或愿望),受到触发或思维点在潜意识里的碰撞而产生的。

这种思维的火花,很像闪电,可以转瞬即逝,有捕捉的意识,就能够逮住它。要逮住它,因为它是命运之神的暗示,是思维与事实的相和,是创造发生的本身,很可能是伟大事业的起点。

创意是宝贵的,但不是所有的创意都是有价值的。抓住一个创意,人们很想知道它的价值,由其可行性,商业性延伸的市场价值。

这就需要有一个基本的判断,这种判断通常是凭经验。如果有一个能够评价或检验创意的标准、尺度做工具,那真是太好了。

《30分钟创意评估》是个好创意。它至少是在这方面作出了有益的尝试,开辟了这方面研究的先河。

创意本来是属于形而上的事物,具有并不稳定的一面。这就决定了寻找评价它的工具是不容易的。同时也决定了这个工具应该是相对稳定的。如果作为标准或尺度本身不具有客观性、稳定性,就不能起到标准的作用。

《30分钟创意评估》在这方面下了工夫,开辟了一个思维的路径,会给每个要评价创意的人以启发。

赵延忱

2005年5月于清华园



审校者言

本书的理论基石是,经济学家 J. 熊彼特提出的由“企业精神”所导致的“创造性毁灭”的概念;本书的主题则是,如何直观快速地衡量由它所派生的各种商业性创意所具备的市场价值量。

无疑,对于市场经济机制的孕育与生长,对于社会经济结构从传统到现代再到后现代阶段的演进,主导创新活动的“企业家精神”实为一种不可或缺的条件或者动力因素。那么,究竟什么是企业家精神呢?它是 M. 凯恩斯(《就业、利息和货币通论》,1936)提及的“血气”之体现;更是 J. 熊彼特(《资本主义、社会主义和民主》,1942)笔下的“创造性破坏”之过程。自不待言,大多数经济学家都会承认产品和技术的创新是市场经济发展的主要力量源泉。事实上,在经济领域中或者生意场上,创业活动就是以企业家的自信判断为基础的投资(机)活动,是“企业家精神”的外现或物化,或者说,是一个“由精神变物质的过程”。但是,长久以来,对于这一课题的研究却是乏善可陈。

在古典经济学时期,A. 斯密和 K. 马克思在各自的著述(分别发表于 1776 年的《国富论》和 1848 年的《共产党宣言》)中都表现出了对于科学研究、技术创新与市场经济之间相互关系的兴趣。承继着这种传统,J. 熊彼特(1883—1950)在其名著《资本主义、社会主义和民主》中提出了“创造性破坏”的概念,作为企业家精神的功能描述,作为资本主义经济演化的动力诠释。他认为,创造性破坏的过程是资本主义的本质性事实,即其经济结构不断地发生内在变化,破坏旧的体制。创造新的体制。在他的笔下,企业家们时刻关注着各种生产要素的新型组合,创造出生产和传送新产品的新方法。就内容比重而言,创造远远压倒了破坏。启动和维系资本主义经济体系运行的基本动力就在于这一点。无疑,他的这种动态的、进化论式的研究方法对于我们探讨社会经济结构的变迁极具启迪意义。

然而,与此相对照的是,以 19 世纪 70 年代的“边际革命”为发端,当代主流经济学的理论对于这一议题的关注却仍不充分。用 N. 罗森

伯格(1982)的话来说,经济学家们不愿意往“黑匣子”里面看!他们只想把这种任务留给工程技术人员和历史学家去完成,以便能够把主要精力集中在“假设其他因素不变”的理论模型上,而把技术和制度变化视为给定的外生变量。由此,“厂商”的命题作业就仅仅只是接受或者确定价格或产量,犹如钟摆那样单调而持久地摆动。这种研究方法可能折射出了大机器工业时代所带来的人们个性的失落与异化。恰如C. 卓别林在影片《摩登时代》中所扮演的那个穿着工装的夏洛克,在蒸汽缭绕的巨大传送带、齿轮和引擎间,只知道机械单一地扭动扳手。从“自利性”或“极大化”的理性原则出发,在显示数学演绎工具运用于社会科学所具卓越功效的同时,现代主流经济学体系同样也映现出了科学主义观念的某种傲慢与偏见。企业形成、市场演化以及经济结构变迁过程中有声有色、有血有肉的属于“发生学”意义上的诸多内容都被归入鲜有问津者的“黑匣子”之中了。

然而,在此借助法国作家司汤达在《红与黑》一书开篇所引的那段绝非戏谑之语,有助于我们更加形象地说明这一点,即“如果把捣蛋鬼全部捉走,狗笼子就不热闹了!”从某种意义上,这句话很好地体现了企业家的创新与市场发育、制度变迁之间的关系。

21世纪伊始,整个世界经济又一次经历了熊彼特所描述的创造性的破坏过程。以信息技术、生物工程技术以及航空航天技术为主导,许多传统的企业、体制和行业的淘汰或海外转移,新的产业组织、劳资关系的形成,相同或不同行业企业间的收购和兼并浪潮的再现,各种金融衍生产品的问世,互联网上“虚拟”公司和“新经济”的降临,“产品供应链”和“价值关系链”概念的提出等,不一而足。对于这些事实,我们是否依然还能够“视而不见”(借用本书中的一个“要素”概念)呢?

就经济理论而言,或许,恰如金融市场上的各种“异态”那样,创意以及创业精神的生成皆属于社会经济结构演化过程中的突变因子,难以使用决定论式的数理模型而予以解释乃至预测,难以为我们目前的“理性”(或者我们目前称之为“理性”的思维部分)所精确把握。然而,可以感到慰藉的是,以新制度经济学、实验经济学以及博弈论方法的勃兴为标志。经济学理论及其研究方法的沿革依然会继续下去,经济学界依然具备提出和检验理论创新的时间和机会。在这一过程中,无疑,归纳与演绎方法的兼及、综合与分析方法的并进、历史与逻辑方法的统



一,乃是主导经济学乃至所有社会科学研究的方法论。

另一方面,就经济实践而言,勇于创新的“企业家精神”是一根导火索、一帖催化剂、一枚启发资本流向的信号弹、一只预示产业结构变迁的指北针;它是对天时、地利与人和的把握;它是直觉、智慧、胆识和运气的综和。对于一个意欲自立于世界之林的民族而言,这理解应当是一种值得培育和弘扬的精神素质!

应该说,本书着力论述的是,以经验归纳为基础,在创业的“千里之行”中如何迈出第一步的问题,一个处在多重路径交汇点上的生意机会的取舍问题。从某种意义上说,商业创意的生成是“偶然”的,但是,一旦作出了实施决策,那就构成了某种程度的必然。其原因在于,随着沉入成本的加大,生意创业过程的“路径依赖”或者不可逆之特征将会越显突出。从而,商场如战场!因而,在市场博弈中,先行“运筹于帷幄之中”,无疑会有助于创业者“决胜于千里之外”。“创业艰难,百战多”,因而,我们所要从事的各种创业活动应该是“异想天开”和“实事求是”两者间的平衡与统一。

最后,感谢《民富论》一书的作者——赵延忱先生欣然挥笔为本书作序;感谢清华大学出版社的白杰先生、刘冰利女士、殷奎光先生、刘延华先生、傅祚华和徐学军先生为本书的出版所付出的辛勤劳动。

愿本书有助于所有创业者和有意创业者心想事成!

林谦 识于

2005年孟春,北京西山



前言

伟大的创意贵如金

本书所介绍的是,“创意计分卡”,一种非常直观的工具。它使我们能够对一个商业创意进行快速而简短的评估;在选择或投入各种关键性资源之前,我们首先对计分卡进行计算,以便衡量一个创意的价值。根据这种标准对你的创意予以评分,你就可以确定其优势和劣势之所在;你将知道你的生意是否能够腾飞,如何使它飞得更高,以及如何加大必要的力度以促使它成功地打入市场,从而获取你应该得到的利润。

在过去7年中,哥伦比亚大学、乔治敦大学、马里兰大学、北达科他大学和乔治·华盛顿大学定期地开设了有关企业家精神的课程,而且要求学员们把他们的生意创意带到课堂中去。该课程的精华部分在俄罗斯向各个石油公司的高级官员们讲授了16次,都是通过同声传译进行的,而且都由哥伦比亚大学主办。本书把这些课程的核心内容又予以提炼和综合,从而为大家提供了一种全面和便于掌握的工具。它能在每门课程刚开始时就快速地评估某一创意的可靠性和可行性。在每一门课程期间,我的学员们都尽力地把他们的创意运用到现实的公司之中。这种工具最初被称作“创业卡”,后来被称作“创意计分卡”,它构成了本书的基础。我们都需要一种即刻可用的手段,以便能立刻调整和鉴别学员们在课程期间所运用的创意。它起作用了吗?确实如此!早在他们撰写商业计划之前,学员们就已经从客户那里获取了数万美元的支票。在其中的一个案例教学期间,学员们为他们的课程项目找到了4.56亿美元的赞助。

无疑,任何一位使用创意计分卡的人——从第一次做业主的人、不断开拓的企业家、律师到老练的投资者——都能立刻判断出某个创意是否具备成功的大致轮廓。使用某种能够预先评估创业的工具是至关重要的,因为每一年的许多生意失败都在造成重大的经济损失。举例来说,通过对美国的生意规划(或根本就没有规划)与生意失败之间相

互关系的研究, S. C. 佩里(S. C. Perry)博士就发现了这样一种事实: 每一年, 有 17 000 家企业会归于失败, 累计损失金额高达 400 亿美元^[1]。这一数额实在是高得令人吃惊! 因此, 在思考过程的最初时期, 作为一个无声的顾问, “创意计分卡”有助于那些想要成为企业家的人们透过目前已知或可测的事实进行推理。因此, 远在花费大量的现金、存款或其他资源之前, 企业家就能够预测他(或她)的创业成败与否。因此, 此书有可能成为任何一位企业家所作出的最佳投资。

注释

[1] S. C. 佩里. 美国的商业计划书和小生意之间的关系. 小生意管理月刊, 2001, 39(3): 205



目 录

前言	IX
----------	----

第一部分 综述

第二部分 计分卡的要素

要素 1 切实的被忽视需求	(17)
要素 2 明确的独特性	(24)
要素 3 可持续的差异性	(28)
要素 4 现在就可展现	(33)
要素 5 良性竞争	(37)
要素 6 恶性竞争	(41)
要素 7 切实可行的定价	(45)
要素 8 可达成交易的客户	(49)
要素 9 需求证据的可靠性	(53)
要素 10 领先于市场	(56)
要素 11 伏击风险	(61)
要素 12 “过热”的市场	(65)
人文	(69)
要素 13 自信和无畏的态度	(70)
要素 14 承诺	(75)
要素 15 持续能力	(79)
要素 16 热情	(82)
要素 17 管理能力	(85)
要素 18 诚实和正直	(89)
要素 19 取得成功的行为准则	(94)

要素 20	良好的游说形象	(98)
经营		(102)
要素 21	现在的现金流	(103)
要素 22	超过成本的收益模式	(107)
要素 23	传送优势	(110)
要素 24	可获得的资源	(114)
要素 25	抢占先机和主导市场	(118)
要素 26	市场渗透战略	(121)
要素 27	跨越鸿沟战略	(124)
要素 28	独占权	(128)
要素 29	合伙经营候选人	(131)
要素 30	合适的区位	(135)
要素 31	备用计划的可靠性	(139)
要素 32	不公平优势	(143)
金融		(146)
要素 33	可以把握的资本需要	(147)
要素 34	启动前的低度现金需要	(152)
要素 35	可见资本	(156)
收获		(160)
要素 36	高度潜在价值	(161)
要素 37	可预见的收获期	(166)
可怕的消极因素		(169)
要素 38	戒忌	(170)
要素 39	没有“搅局者”	(174)
要素 40	视而不见	(178)
故事		(182)
要素 41	可用的知名人士	(183)



要素 42 有力而切实的故事	(188)
只争朝夕	(192)
要素 43 与政府的关联	(193)
要素 44 唾手可得的成果	(199)
关于投币式自助洗衣店的结论	(203)

第三部分 计分卡和其他内容

博弈时的注意事项	(211)
总结	(214)
附录 I Orion 卫星公司	(216)
附录 II PTAT 公司	(217)
附录 III 创造性破坏	(218)
附录 IV 创意计分卡	(219)
附录 V 投币式自助洗衣店的例子	(221)
作者简介	(223)
译者后记	(224)

301

PART

索第博士创业市

综 述



在我们开始讨论之前，你自己可能就已经具备了好几条做生意的途径：咨询、获取法律或会计的执业资格证书、购买特许经营权，或者接管家族的生意。本书是为那些追寻新的创意或创新的人们而准备的，因为他们希望能够回应客户们的被人所忽视的需求。本书还论述了如何找到有朝一日完全可能会赚大钱的某一个创意。

在开始讨论之前，另外一个值得考虑的因素是企业家的个人处境。如果你正准备开创新的生意，它需要时间。坦率地说，所有的新生意都是如此，因而用不着大惊小怪。在创业刚开始的低潮时期，有价证券和抵押经纪业务、法律、医药和会计都属于极度劳神的活动。开启一家新的公司也是如此。你必须先为自己的产品找到各种支持，然后才能领略到工作的成果。如果你要为自己的生意筹集资金，那就切记，投资者不可能让你白白拿走巨额的薪水，除非你已经证明了你和你的产品值得他们进行投资。问题在于，如果你已经失业在家，但却仍然想把新的创业作为养家糊口的可能手段，那就请你实际一点吧！为了能够把足够的钞票带回家以便支付各种账单，你所需要的时间将大大地超过你的想象。因此，关键在于，你需要仔细地计算一下今天与收到现金报酬的日子的相隔时间。如果需要一个月才能落实你所寻找的月薪一万美元的工作，你凭借经验就应该知道自己的机会有多大。对于那些觉得自己受到了某种不公平待遇的人，相对于很快就会受到雇用而言，机遇的变化甚至会更剧烈。

在此，请允许我介绍一下我的合作老师。我总是借助于这位睿智的猫头鹰来帮助我讲课，因为他或她（我无法确定我的合作老师的性别）总是正确的，从来不会出错。我和我的学员们都对这位合作老师充满敬意。女士们、先生们，现在，有请市场博士！

市场博士的观察



市场博士在新的投资创业领域积累了丰富的丰富经验,因而,它时常会针对某一特定问题提出独到的灼见。这里就是它的第一个灼见:难以想像的是,有哪种商业创意无法发展成为既合理又很大的规模。在此,不妨先考虑一下高尔夫球童和女裁缝这两种业务。它们能够发展到更大的规模而为你提供更多的财富和收入吗?绝对如此!高尔夫球童业务可以发展成为一家具备培训项目、执业证书、独特的工作服或制服以及具备美国职业高尔夫球协会(PGA)/美国女子高尔夫球协会(LPGA)会员资格的机构。女裁缝的生意可以发展成为具备培训项目、资格证书授予、操作标准的机构以至于行业协会,并且在国会和各州立法机构中具备独立的代言人。本书将告诉你,在一个创意迸现于你脑海的关键时刻,如何鉴别它是否具备转变成更大和更好生意的可能性。它并不打算告诉你如何使得生意保持一成不变和单枪匹马的状态。

寻找恰当的创意

在此,暂且打住,让我们看一看人们是怎样寻找创意的吧!如果想找到一个恰当的创意,你先得问自己和朋友们几个问题。在这方面,个人经验或知识可以给出答案。第一个问题非常重要,所以它能成为计分卡的44个要素中的一个,而你很快地再次遇见它。其他问题的设计则旨在激发你的一个创意,或许,还不止一个。本章的目的就是,帮你找到值得使用“创意计分卡”进行分析的一个或几个创意。

市场博士的观察



切莫满足于一个创意!“创意计分卡”快捷而有效,它使你能够同时分析好几个创意。在我的课堂上,我们一般都能分析10个到20个创意,学员们则挑选出那些得分最高者,而所有这些都是在一堂课的有限时间之内完成的。



鉴别切实的被忽视需求

这是一项能够产生创意的最有力的策略。这一过程可以由两步构成：第一步是，拟就一份你在想要从事领域中所知道的行家名单。在你有意从事的某个领域或行业中，尽量找到更多的行家，即便它属于非营利部门。你有哪些朋友曾在各自的领域中工作了相当长的时间呢？这个问题很简单，因为你应该知道谁将符合这一条标准。现在，你已经形成了一份名单，接下来，就是问一下名单上的那些人：“在你的行业中，有哪些切实的被忽视了（或者未得到足够重视）需求呢？”给他们一些考虑的时间，这通常需要好几天。同样地，切莫羞于启齿询问那些可能会对你有所帮助的其他人，尤其是当你所接触过的人没有给你答复的时候。

你可能是一位突然失去饭碗的房屋管理员、秘书、高级主管、保险公司精算师、律师或者从政者，这些并不重要。因为，每个人都认识一些关于某些事务的行家。换句话说，运用这一过程，你就完全有理由可以展现一个了不起的创意。如果你坚持这样做一个星期到两个星期，就会接触到一二十个真正明白他们所从事行业的人，你就会拥有起码一个甚至好几个能够使你致富的创意。

市场博士的观察



当询问某一行业是否存在某种切实的、被忽视的或未受到足够重视的需求时，你还不必理解该生意中的任何事情。这种理解到时候自然而然就会形成。现在的关键是，找到一个你觉得自己能够愉快工作的领域。诚然，你的年龄越大，就越有可能利用以往的经验为自己指明一条最有希望的道路。我认识一位在大学和法学院从事职称考试事务的人，他曾短暂地做过房地产经纪人，然后又做过股票经纪人。最后，他创建了一家庞大的金融服务公司，在相同的交易中兼营抵押和注册有价证券业务。可是，在20多岁时，他所从事的却是另外一个毫不相干的行当。

确定令人恼火的事情

另外一种策略是,搜集那些真正让你和你的朋友们感到恼火的一些事情。有线电视公司的差劲服务、盛蛋纸盒只能装一打而不是四个鸡蛋、开到乡下的支票需要在银行里呆上五天才能兑现、在机场售票处与某人发生争执、在你的网络浏览器上自动弹出来的各种广告、当地机场周边地区令人难以忍受的交通堵塞、飞到某些城市的机票价格高昂等,请列出所有这些令人恼火的事情。因为,现在还不到放弃任何点子的时候。信不信由你,其中的每一件事情,都蕴含着创建某种新生意的重大可能性。我建议你如此行事一个星期,并且把它们都记录下来。这样,你就会得到一些重要的并且值得进一步推敲的备选创意。

寻找“没有背心的袖子”之可能

有关“没有背心的袖子”的俗话可以为某种新生意提供一些启迪。^[1]你是否知道哪种生意产生出了下脚料或者副产品而被弃之一边?任何东西都值得琢磨一下!在西伯利亚油田,白白烧掉的天然气可以激发起建造以这些天然气为动力的小型高效发电站的念头。这种思路也适用于一个大型滑雪中心所积聚的各种物资、人员和设备。在夏天,你能用它们做些什么吗?在此,关键在于留心生意淡季以及将被废弃的各种材料。怎么样,你的脑海里迸发出某个创意了吗?

妒忌的反应

妒忌也能够激发新的商业创意。除非某些人已经“捷足先登”了,你能发现某些你可以或者应该提供的产品或服务吗?当 Orion 卫星公司向美国联邦通信委员会(FCC)申请能够同 Intelsat(国际通讯卫星行业的卡特尔组织)^[2]展开竞争的资格时,泛美卫星公司(PanAmSat)卓越的前任总裁 R. 安什尔摩(Rene Anselmo)很快就追寻“我也有份”的权利同样提出了资格申请。无论如何,在他提交申请之前,他还郑重地请我们在“棕榈”饭店用午餐。然而,在此,你必须小心谨慎,因为,这样一来,你会使得自己在计分卡的许多关键要素上得低分。如果你的那个由妒忌之火所铸就的创意无法获得及格的分,那也用不着大惊小怪。无论如何,尽量把你的妒忌之心局限于人或企业而不是产品。