

让大象飞

作者：[美]史蒂文·霍夫曼

□

让大象飞

[美] 史蒂文·霍夫曼 著

周海云 陈耿宣 译

【免费分享微信qtest1 更多分享朋友圈】

谨将本书献给：

迈克·霍夫曼（Mike Hoffman）

莎娜·霍夫曼（Sharna Hoffman）

直美小久保（Naomi Kokubo）

周海云（Joseph Zhou）

感谢他们所有的支持、耐心和辛勤努力的工作

目录

【免费分享微信qtest1 更多分享朋友圈】

[推荐语](#)

[推荐序一 创新的本质就是简单的客户体验](#)

[推荐序二 在行动中领悟创新本质](#)

[推荐序三 站在时代的跑道上](#)

[中文版序 与众不同的中国创业者](#)

[前言 船长日志](#)

[第一章 寻找方向：不管是否寒冬，总有浪潮在往这里来](#)

[技术并没有你以为的那么重要](#)

[桀骜不驯的硅谷聚集了一群“疯子”](#)

[在正确的时间做出正确的东西，这就是时机](#)

[创新之前，别说你不屑于模仿](#)

【免费分享微信qtest1 更多分享朋友圈】

[第二章 准备启航：拉一支队伍，一起干吧](#)

[将初创团队成员控制在5人以内](#)

[过多的资金有可能是一味毒药](#)

[逼自己一把，你才知道你有多优秀](#)

[停止空想，先把眼前的事做好](#)

[融资！融资！](#)

[第三章 打造产品：爱它，但不要太爱它](#)

[所谓的商业神话往往并不适用于你的世界](#)

[你最大的优势是已经输无可输](#)

[设计创新就是为用户解决一个真正的问题](#)

[重写商业规则才是真正的成功](#)

[不要轻易爱上你的作品](#)

[隆重推出新产品之前请多打几遍草稿](#)

[第四章 锁定市场：你先吃透用户，用户才想吃透你](#)

[用户的建议正是创新的灵感来源](#)

[与其向用户疯狂推销，不如坐下来安静倾听](#)

[可以大力合作的远远不止你的团队成员](#)

[搜集数据，并用它检验你的创意](#)

[用户获得的价值才是最应该关注的事情](#)

[第五章 持续创新：基业长青，靠的是内部创新](#)

[好好利用每一个员工的独特想法](#)

[最可怕的是没有从失败中获取新的洞见](#)

[看一看那些走向失败的企业案例](#)

[避免那些非常聪明的人阻挡你前进](#)

[照顾各方利益，务必让所有人都参与进来](#)

[【免费分享微信qtest1 更多分享朋友圈】](#)

[第六章 高速运转：快点，一定要走在市场前列](#)

[技术日新月异的时代，速度意味着一切](#)

[毫不犹豫地一次次按下重启按钮](#)

[随时随地准备调整方向](#)

[创新需要多元化，别只看到明星员工](#)

[去做一些截然不同的事情吧](#)

[成为一个赢家的七件法宝](#)

[现在，迎接企业的腾飞吧](#)

[附录 你必须知道的与创新有关的概念](#)

[创新的神话](#)

[创新的类别](#)

[创新的领域](#)

[译者注](#)

Making Elephants Fly 推荐语

对于任何企业来讲，创新都是它们获得长久成功的关键。那些已经成熟的企业和市场正在被一些非常敏捷的初创企业和突破性的技术以越来越快的步伐所颠覆。下一波的技术浪潮可能来自人工智能和增强现实。大企业正在寻求能介入这一竞争优势的命脉，试图改变自己的企业文化、组织架构以及激励方式，以便在企业内部培育创新机制。

在这本书中，史蒂文·霍夫曼对于创新的重要性，以及如何在团队和企业的内部培育创新机制的实操给出了一些非常有说服力的案例。他的洞见来自他多年来在硅谷以及全球多个国家与初创企业一起工作的经历。对于企业的领导者以及有抱负的创业者，这是一本必读的好书。

谷歌前副总裁、风险投资人 马修·斯特普卡

在霍夫曼的书稿里，我找到了与他如此多的共同理念。在创业的过程中，我们成功的切入点远比想象的要小，我们所需要突破的事情远比不变的事情要多，但是我们得到的也远比失去的多。

飞马旅创始人 袁岳

在这本书中，霍夫曼船长分享了在快速变化的世界中他用创新带领企业前进的独到见解和智慧，这也是他多年来活跃在创新前沿的心得。无论是在初创公司还是在成熟的公司，我强烈推荐创业者和企业高管阅读此书。

AAMA珠三角分会副主席兼创始会长 梁颖準

“高高山顶立，深深海底行”，无论做人、做事、做企业还是写书，高度和深度的结合都非常重要。这一点不管是在霍夫曼身上还是在《让大象飞》一书中，都得到了很好的体现。霍夫曼曾是成功的创业者、跨国公司的高管，现在是全球知名的创业导师，他创立的“创始人空间”让中国创业者与全球的创新者、各种资源实现连接与沟通。这本书精辟地总结了全球顶级孵化器内的创新过程和方法论，比如小处着手、挑战信念、克服恐惧等，深入浅出地

诠释了中国创业者的本土化落地路径。不论你是来自初创企业、家族企业，还是跨国公司，这都是一本不可多得的好书。

行动教育集团董事长 李践

我们正站在新的科技创新潮的节点上，过去科技创新的积累已经促进创新由量变向质变转化。史蒂文分享了他多年来与创业者紧密合作的宝贵经验，以及对世界各地创新科技发展的深刻领悟，带领读者全面理解世界为何需要创新，以及为何每次科技创新潮都发生在硅谷。这本书是创业者的创新指南。

New Gen资本创始合伙人、《福布斯》“美国30位30岁以内的风险投资行业荣誉人物”之一 张璐

当今世界，以大（大数据）、智（智能化）、移（移动化）、云（云计算）、物（物联网）为代表的新技术正在重塑整个人类社会，新产品、新服务、新模式层出不穷，且正在颠覆传统商业的方方面面，所以创新才是企业的核心竞争力！那么，如何才能把握成功创新的脉搏，武装自己和自己的公司，在竞争中立于不败之地？霍夫曼船长通过硅谷这个世界创新中心的历史发展和大量案例，提炼了系统且实操的创新思路和方法。

盛景网联科技股份有限公司 王晓辉

霍夫曼船长在硅谷很有人缘，人也很风趣幽默。书如其人，相信大家一定会开卷有益！

长城会创始人、董事长 文厨

本书不仅精选了大量经典的初创案例，也精辟地分析了创业成功的要素及失败的原因。书中收录了把想法转化为行动的办法，相信可以帮助读者重整自己的思维模式。

北京富士康创新工厂策略评估处处长 程仁智

史蒂芬·霍夫曼来中国接触了许多中国创业者、企业家和政府官员，他把他在中国的感受与在硅谷的创业经历、对创新创业的深刻理解结合在一起，特别为中国的创业者撰写了这本书。这是一本值得阅读和思考的书，关于创新的概念和理解，视角十分独特，充满智慧，对中国的创业者极具指导意义。

上海交通大学创业学院常务副院长 赵旭

史蒂文是一个充满传奇色彩的创意大师、企业家、天使投资人和创业导师。他具有好莱坞式的天马行空的热情与创意、硅谷的创新创业精神和犹太人的商业天赋。他在这本书里描绘了如何系统性地挖掘创新创业的机会，避免创业路上的那些坑，提高创业的成功率，在资本寒冬下，此书可谓雪中送炭。强烈建议每一位创业者和企业合伙人认真研读此书。

创大资本创始人、董事长 许洪波

史蒂文是专注于跨境创新的践行者，致力于打造以硅谷为轴心，辐射全球的创业社区。

这本书是他的一手心得。我相信不仅仅对跨境创新社区的成员，而且对全球关注创新创业的朋友来说，阅读这本书都是一次跟随霍夫曼船长的心灵之旅。

复旦大学中国风险投资研究中心博士后 詹朋朋

霍夫曼先生多次来中国，影响了身边很多人。这本书也一定能让更多创业和投资的朋友受益，让更多优秀企业成为一飞冲天的“大象”。

天使成长营 徐勇

创新将重塑人类的想象和命运，感谢霍夫曼船长极具前沿性的洞察，帮助中美的创新力量产生智慧的核聚变碰撞。

太库CEO 黄海燕

霍夫曼先生在硅谷有多年投资、创业、培训的丰富经验，人脉广博，而且胸怀天下，为世界各地渴望发展的创业者提供了大量的培训和辅导。如今他把这么多年的经验和秘诀以及大量亲历的硅谷案例写成了书与大家分享，相信会让每一位创业者收获良多。

“纳什空间”创始人、CEO 张无邪

史蒂文把他过去几十年担任创新导师的视角全景展现给我们每个读者。读这本书，我没有停下来。我看到了他睿智的眼睛和犹太人独有的犀利。

万科城市和产业发展公司副总经理 张乐群

从霍夫曼的演讲以及与他交流中，我感受到了他超乎常人的热情和激情，满满的亲和力和感染力。他是创业者中的创业者、领导者中的领导者，不仅能够传授自己丰富的知识和经验，还能用自己的激情和魅力引导着创业者的步伐，我相信读过这本书的人会跟我有同样的感受。

北加州清华校友会会长 陈科

我在斯坦福大学多次听过霍夫曼先生的演讲，真是妙语连珠，生动诙谐。这本书是他多年演讲的升华，相信它会启发你的创新，帮你建立多维创业架构。

美国斯坦福大学国际发展中心培训部及

中国联络部主任 郇舒叶

很高兴霍夫曼先生酝酿许久的新书终于面世了。里面有作者亲身经历的大量创业实例，从多个维度深入浅出地分析了创业者所需要关注的主要问题和应对策略，相信中国的读者，特别是创业者，一定能够从中感受到原汁原味的硅谷思维与方法论！

上海人大人科技创新服务有限公司联合创始人 余慧子

创新是一种热情，也是一种方法。非常高兴看到具有丰富创业经验的船长把他多年的心得分享出来，也希望本书能够成为国内创新书籍中的一股清流。

KDX集团首席战略官、清华大学交叉创新中心

特别顾问 郑天佑

史蒂文生动描绘了硅谷精彩纷呈的创新场景，深刻剖析了硅谷创新的精髓，提炼了硅谷创新的黄金法则，对于我们更好地学习和了解硅谷具有启发性的借鉴意义。

北京大学后EMBA创办人、全球创新论坛发起人 崔巍

Making Elephants Fly 推荐序一

创新的本质就是简单的客户体验

世界已经进入了一个创新为王的经济转型周期。

诚如本书开篇所言，在之前的数万年时间里，社会发展是线性的。但启蒙运动之后，人类文明的发展速度突飞猛进。

站在历史大周期的角度看，今天很可能就是一个拐点，很多人的命运会因创新而改变，另外一些人的命运也会因为墨守成规而发生另一种改变。【免费分享微信qtest1 更多分享朋友圈】

从个体的角度看，人们更加关注的是自己在时代中所处的位置，比如创业的时机与领域，创新的动机与角度。

无论你想要了解宏观趋势下的潮流，还是个体创新的发展机遇，这本书都不会让你失望。

本书的作者霍夫曼是硅谷最著名的投资人之一，他创立的孵化器Founders Space帮助大量初创企业完成了从0到0.1的尝试，从0.1到1的奠基，还提供了从1到10、从10到无限可能的机会与方向。

霍夫曼凭着对市场的判断和对创新的细致观察，发现了让创新者顺利起飞的风口，探索了让创业者迅速找到风口的渠道，还贡献了多种让投资者精准挖掘到优质项目的方法。

对于霍夫曼的很多理念，身为创业者的我有着感同身受的理解与共鸣。为什么要创业？

如何创新？创新和纯粹的技术发明有什么区别？什么样的创新具有更值得期待的商业前景？

创新如何增加与商业模式的契合度？

我相信，在这本书中，你可以像我一样，找到很多问题的答案。

在你正式开始阅读本书前，我的建议是，先试着罗列出几个关于创业、创新以及科技互联网的问题，放在一边，等你结束了这次“在风口上的旅行”后，回头再看，或许问题都已经成为答案的一部分。

于是，我想先罗列几个问题，露出谜底一角，这可能会令你对本书产生更加浓厚的兴趣。

第一个问题：创新的第一要义就是技术创新吗？

这只是大部分人的错觉，你以为苹果的产品是技术导向的吗？

霍夫曼认为，隐藏在iPhone（苹果手机）背后的逻辑其实是设计主导的创新。独特而令人叹服的用户体验才是成功的基石。

所以，包括iPhone在内的一系列获得巨大成功的苹果产品，它们的主要创新绝非体现在技术上，而是体现在重视用户体验的设计以及APP（应用程序）生态系统的设计上。

那些获得资本青睐的独角兽企业（估值过百亿美元的科技公司）同样是以设计而非技术取胜，Uber、Airbnb、WeWork之所以获得成功，是因为它们产品的设计提供给用户非常理想的体验。

而技术呢？

恰恰相反，很多企业一旦拥有了专利技术，则可能限制了开拓力，所谓为技术而技术，也就是霍夫曼所说的“技术陷阱”。

关于设计创新与如何避免落入“技术陷阱”的问题，本书中会有非常详细的解释。

第二个问题：创业就不需要技术了吗？

当然不是。

霍夫曼说，当初创企业无法证明市场对其新技术有足够需求时，他会选择拒绝。

我的理解是，初创企业的技术很重要，但开发技术的时机与方向一定要迎合市场，先找到市场痛点，再开发解决痛点的技术，你获得成功的概率将更大。

本书提供了很多精彩的案例，用以证明市场痛点之于技术的重要性，比如乔布斯当年以施乐公司的新技术为基础创造出伟大的麦金塔电脑。

第三个问题：技术与设计的融合，会产生什么化学反应？

霍夫曼通过硅谷的历史沿革给出了精准的答案。

今天的硅谷是全美高科技人才密度最高的地区，全球科技的最前沿阵地，然而，当年的硅谷却汇聚了一群黑客、嬉皮士、艺术家、技术控。霍夫曼认为，正是因为跨界聚集在一起的人们在同一个空间内碰撞思想，才成就了硅谷，改变了世界。

本书对于硅谷的成功有着深刻的思考与总结，这对于中国的广大创业者将是非常值得借鉴的宝贵经验。

最后，我们所有的问题还是要回归到创新的本质上来，创新到底是什么？

霍夫曼认为，创新是创造某种全新的东西，某种从未在这个世界中出现过的东西，某些从未被尝试过的东西。创新的基本元素是创造力与多样性。

而创新最重要的成功因素则是时机，也就是我们常说的趋势。

霍夫曼理解的创新，就是保持开放的头脑、尝试新的可能性、找出死胡同、从错误中学习，并在未知的森林中漫步以期有所发现。

我想，这种理念应该被所有创业者牢记，很多创业者都在公开场合说“不忘初心”，所谓的“初心”，不只是情怀，还是这样一种可以在漫长的探索中保持渴望的心态。

在今天的中国，这样一本关于创业、创新的著作具有更加重要的现实意义。霍夫曼在丰富的投资生涯中遇到过很多悲伤的故事，比如一些初创企业过早融到了太多的钱，随后却失败了，恰恰是资本成了限制他们开发可持续性商业模式的绊脚石，他们支付得起在获取客户过程中所需的庞大费用，客户群体却远没有他们想象的那样充满黏性。

联想到中国很多尝试O2O（从线上到线下）模式，但商业模式却缺乏持续性的初创企业，也就是我们俗称的“烧钱模式”，多轮融资掩盖了它们的伤口。霍夫曼的经验告诉我们，如果没有可持续性的商业模式为依托，资本将成为初创企业的吗啡。

那么，作为一家初创企业，应该如何获得成功呢？

本书最中肯的建议是：先实现一个小目标吧！这不是一个段子，而是一份严肃的商业计划书蓝本。

很多获得巨大成功的企业都是从小目标开始的。比如谷歌最初的产品只有简单的搜索框，没有竞价广告，没有Gmail（谷歌邮箱），也没有谷歌地图。

又比如亚马逊，初创期唯一销售的商品就是书，因为书是当年最容易搭建供应链的商品。

所谓创新，其实并不复杂，这个时代，简单本身就是最好的创新。

通过我罗列的这些问题，你是否大致体会了霍夫曼对于创新、创业的理念？

我相信，这本书一定会令你获益良多，无论你是否是一名创业者、技术控，还是正在寻找好项目的投资人。

祝你们成功，在路上的创业者们。

优客工场创始人 毛大庆

Making Elephants Fly 推荐序二

在行动中领悟创新本质

创新与创业的过程千头万绪，跌宕起伏，这中间是否有可循的规律？读了霍夫曼先生的这本书，创新者与创业者就有了相对清晰的答案。尽管我在北大从事创新与创业的研究教学多年，也培养了上万名企业家与创新者，但是当我自己真正投身创新创业实践的时候才深刻理解创新的本质。从旁观者到参与者再到领导者，这是一个如凤凰涅槃的转变过程，也是一段人生宝贵经历。我发现这也是不少企业家与创新导师交流时他们的普遍感受与经历。因此，在读霍夫曼先生的书时，创新者们会发现霍夫曼先生的经历与观点会引起他们很强的共鸣。说到底，离开了“知行合一”，人们几乎很难领悟创新本质。

创新是异常艰难的。这是存在的事实，不是研究的发现。正如书中所讲：创新不是简单而直截了当的，也不是一个线性的过程。创新是一个不可预知的、不合常理的，以及令人不可思议的艰难过程，这也正是为什么会有那么多的人和企业创新上失败。创新是在“混沌”的边缘找到“确定”。创新中“败”是常态，“赢”是理想。创新团队要有“天时，地利，人和”，创新领导者更重要的是有高度的智慧与持久的意志。创新者希望降低失败的风险，就需要不断地进行意志的磨练、精神的锻炼、技能的训练。

创新文化比技术更重要。《孙子兵法》中提出战争谋略的五个要素：“道，天，地，将，法”。其中第一是“道”。“道”通过文化渗透于创新者的分分秒秒，影响到企业的每一位客户与员工。我们发现科技企业的创业中“重术轻道”的现象在各个国家与地区都很普遍。书中也有很多这方面的案例与分析。其实认真想想，能够透过现象认识本质的人在各个历史时期都是极少的。这是人类认识世界必然经历的思想过程。如列奥纳多·达·芬奇、王阳明这样能够做到“知行合一”的人，也经历过艰苦的磨练过程。这个必要的磨练过程不能完全消除，但是可以加快。

创新历程贵在人的价值。越是艰难的创新，就必须更加尊重客户，尊重员工，尊重股东，尊重自己，尊重彼此的不同。这在东西方文明中是相通的。书中提到初创企业的创始人要有献身精神，对于他们的使命要充满激情，需要创建一种“包容的文化”。你不但需要接受失败而且还要包容那些愚蠢的观点、低级的错误、相互对立的思想以及无谓的花销。无论团队成员的观点看上去会有多么疯狂或者不正统，那个提出这些观点的人都不应该受到批评。书中的多个案例也证明了领先的创新企业的“真功夫”就是做好“人”的工作。创新者真正做到了发自内心地尊重人的价值，才有了在江湖中迎击风浪的基础。

创新需要实事求是。许多初级创业者容易被各种“神话”所迷惑。书中提到创意、创新与创业的关系，可谓一语惊醒梦中人。对很多创业者来讲，问题并不在于如何才能找到一个好的创意，真正困难的是如何才能将这些创意转变成为一项行得通的业务。正是在这一点上大多数的初创企业才显得步履蹒跚。它们有一个非常引人注目的创意，但是在找寻正确的、符合市场需求的产品时却遇到了麻烦。这些问题在中国前两年浮躁的“创业泡沫”中已经暴露出来。在快速迭代、精益创业的同时，一定不能忘记为客户创造价值才是创新之本。暂时的激情不能成为创业持续的动力，灵机一动不能成为创新的永恒价值。

创新生态需要大家共同营造。创新文化是群体性的社会思想与行为，不是几个科技侠客能够影响的。我很赞同书中的这个观点：各种各样的企业，无论是大企业还是小企业，都有很多非常有才能且具有创造力的人才。他们只是需要一条能够发挥才能的途径而已。缺乏创新生态的城市将会衰败，缺乏创新生态的企业将会灭亡。创新生态的建设者自己首先要健康，生命思维是创新者的首要思维。书中特别提到不少初创企业的创始人根本没有时间谈恋爱，体会生活与艺术，这很不健康。我非常同意，如果自己的身心健康都管理不好，如何去管理一家创新企业？

如今中国最缺的不是创业企业的数量，而是健康的创新生态，尤其是教育生态。每个中国人都去创办企业，对世界绝对是灾难；而每个中国人都去学习创新，对世界绝对是福报。国人学习实践创新，就需要有正能量的教育体系。建立科学与民主的创新教育体系就是我们这一代教师的使命。未来最具价值的创新教育必定是在中国。

创新者的幸运就是能够在行动中去领悟创新的本质，理解创新文化。这本书是打开了一扇窗，这已经不容易，而真正走向广阔原野，去开辟新的天地，就要靠坚定的行动与持续的正能量。创新的快乐就在于突破一个个困难，超越一个个自我。

您要想飞翔，不必成为鸟，但一定要行动。

北京大学光华管理学院管理实践教授、

创新学堂创始人 蔡剑

Making Elephants Fly 推荐序三

站在时代的跑道上

这是一个颠覆的时代，也是一个创新的时代。随着人口红利的终结，基于知识和技术的第二次认知革命正在爆发。技术的变革呈指数级增长，技术创新将渗透所有行业，颠覆所有行业。

欢迎访问：电子书学习和下载网站（<https://www.shgis.cn>）

文档名称：《让大象飞》[美]史蒂文·霍夫曼 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/45.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

