

# All In Startup

Launching a New Idea When Everything Is on the Line

# 全押创业

## 牌桌上的精益创业课

[美] 戴安娜·坎德 (Diana Kander) 著  
考夫曼基金会高级顾问  
Binggo学社 译

把一切，押在—款产品，—个渠道上。

All in!

所以，小米怎么做到极致的。

不要看招式，那些外化的配置表和广告词。

先押上你的全部，你就知道那感觉了。

放下恐惧。

—招生死。

——梁宁

硅谷创业之父 史蒂夫·布兰克

考夫曼基金会副总裁 托姆·儒赫

清华控股有限公司董事长 徐井宏

清控科创董事长 秦君

联袂推荐



机械工业出版社  
China Machine Press

All In Startup

Launching a New Idea When Everything Is on the Line

# 全押创业

牌桌上的精益创业课

[美] 戴安娜·坎德 (Diana Kander) 著

考夫曼基金会高级顾问

Binggo学社 译



机械工业出版社  
China Machine Press

## 图书在版编目 (CIP) 数据

全押创业：牌桌上的精益创业课 / (美) 坎德 (Kander, D. ) 著, Binggo 学社译.  
—北京: 机械工业出版社, 2015.9

(创业者系列丛书)

书名原文: All In Startup: Launching a New Idea When Everything Is on the Line

ISBN 978-7-111-51466-4

I. 全… II. ①坎… ②B… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 213352 号

本书版权登记号: 图字: 01-2015-3080

Diana Kander. All In Startup: Launching a New Idea When Everything Is on the Line.

Copyright © 2014 by John Wiley & Sons, Inc.

This translation published under license. Simplified Chinese translation copyright © 2015 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons 公司授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

本书封底贴有 John Wiley & Sons 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

## 全押创业：牌桌上的精益创业课

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 卜龙祥

责任校对: 殷虹

印刷: 北京诚信伟业印刷有限公司

版次: 2015 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 170mm × 242mm 1/16

印张: 18.25

书号: ISBN 978-7-111-51466-4

定价: 40.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

献给我最好的朋友詹森，  
感谢你每天把我从这疯狂的冒险活动中拯救出来！



## 推荐序一

自从我的《四步创业法》(*Four Steps to the Epiphany*)一书首次发行以来,在实证创业(Evidence-Based Entrepreneurship, EBE)领域发生了许多事情。在该书中,我首次提出了创业公司不是大公司的小翻版,并且书中表明,以往投资者们建议的“填写商业计划书并按计划执行”的老一套做法是不对的。事实上,创业团队需要探索(search)商业模式,而非执行(execute)商业计划。

过去10年间,该书所描绘的理念架构已经发展为一场全球性的精益创业运动。当时我在加州伯克利分校、斯坦福大学、哥伦比亚大学以及加州大学旧金山分校开设的“精益发射台”课程,现在已经在数百所大学中进行传授;超过250 000名学生已经选修了这门课的网络课程。与此同时,美国国家科学基金会正在实践着将这门课程用于科研活动的商业化运作,这将作为该基金会创新企业项目的一部分开展实施。

甚至那些面临持续混乱的大公司也开始明白,它们需要持续的创新,需要“走出原有格局”,去验证它们的设想。

尽管我们取得了如此的进步,但仍然有成千上万的潜在创业者需要学习实证创业理念。这也是这本书如此重要的原因。

这本书通过一篇言简意赅的故事让读者产生共鸣,使精益

理念更易于理解。戴安娜·坎德通过将道理融会于一个难忘的故事，来帮助读者理解精益方法的价值。

与这本书同时并存的，还有其他一些书，也是讲实证创业领域的，例如《创业者手册》（*The Startup Owners Manual*）、《精益创业》（*The Lean Startup*）、《商业模式新生代》（*Business Model Generation*），都对精益方法进行了“怎么做”的阐释，而本书则解释的是“为什么”。这本书带我们走进一家创业公司的背后，去理解为什么当主人公欧文·蔡司按照传统方法创业时，他的观念让他步履维艰。而后我们会看到精益方法论为他的企业所带来的价值，让他学会了以一种更快速、更有效的方式来开公司。

这本书是任何立志想开发新产品、开展新业务的人必读的书籍。

史蒂夫·布兰克（Steve Blank）



## 推荐序二

讲故事是教授机械性原理的好方法，因为这比传统的教育方式更能激发我们的大脑。当我们读教科书或者参加演讲时，我们会用大脑的语言处理中枢将语句转换成意义。但那只是我们大脑很小的一部分功能。而当我们读小说时，我们的大脑会开足马力处理信息。我们的大脑对故事产生反应，如同我们置身其中、亲身经历着一切，并且我们的大脑还会将获得的信息与我们的个人经历联系起来。

所获新知与我们记忆库产生的联系，让新的信息更易于产生共鸣，并且更便于记忆。戴安娜·坎德使用小说讲述的方式令我感到非常兴奋。因为，以这样的方式来教授当代创业原理简直“太有才”了。

有关创业的学科在过去 10 年间得到长足的发展。关于如何显著地降低创业失败率，我们已经了解了很多，但我们此前仍然不知道如何准确地将这些经验教训传授给那些最需要它们的创业者，直到这本书问世。

《全押创业：牌桌上的精益创业课》阐释了将想法转化为利润背后的创业过程，是此类书籍中迄今我见过的最好一本。戴安娜巧妙地使用小说来向雄心勃勃的创业者们诠释必须掌握的重要概念，同时也让读者如同坐过山车一般感同身受地体会到创业者们在开创全新事物过程中所承受的酸甜苦辣。

本书讲述的这个故事令人叹为观止，它让读者以初创企业家的视角看待创业这件事。我们中有多少人都希望能带着从初次冒险中学到的宝贵经验重整旗鼓、再来一次？本书给读者一个安全的视角进行观察，看看当你以错误的方式启动创业时将会发生些什么。它生动地展示了创业者为了成功而必须克服的种种挑战，不论是为了事业还是个人生活。同时这本书还为我们提供了一种共同的语境，来帮助我们理解和讲述这些创业挑战。

这本书适合任何想要开始践行自己想法的人，为他们提供了一幅路线图，帮助他们有效地降低创业过程中的风险。别再沉湎于自己的想法中做白日梦，别再浪费宝贵的时间和金钱去画饼。细读本书，为了自己伟大的想法开始行动吧！

考夫曼基金会副总裁 托姆·儒赫 (Thom Ruhe)





## 推荐序三

2015年年初的时候，绍鹏告诉我《全押创业：牌桌上的精益创业课》这本书要引进中国，当时就感到非常的巧合。因为在此之前就已经有好友推荐我看了该书，也听说这本书上了《纽约时报》的畅销书榜，看过后发现，原来我也是精益创业的实践者。

这本书确实是创业者不可多得的创业书籍，我也几次推荐给了创业者。没想到这么快中文版就被翻译了出来，这样就可以让更多的中国创业者看到。在这里，要谢谢绍鹏组织翻译了这本书，同时也要感谢译者、编者的日夜操劳。

在这里，我想给各位讲讲我的创业故事。

我最初的工作是在国企，这样的工作往往是依照标准的套路、流程、计划周密地开展，但一直想要创业的我，成了体制内的不安分因子。虽然工作的第二年就成为国企的高管，但一直想要空间和自由的我，感受到的却是挑战和痛苦，于是我开始了我的创业之路。

很幸运的是，我在体制内的第二年，就成立了一家公司，开始创业。当年，我跟我团队中的5名成员，在完成部门职责的同时，实现了1000万元的利润。到今天我也常讲，挣钱虽然不是我成长的驱动力，但创业一定要有生存能力，一定要挣钱，收入是验证商业模式可行性最有效的方式。

随着众创时代的到来，越来越多的资金汇集而来，很多创业者在商业模式上很容易想当然，这是当今创业者常犯的一个重大错误。在有能力的时候，以更少的付出去捕捉商业，非常重要。我做投资，最大的考验不是给创业者多少钱，而是要快速地帮他理清商业逻辑，并找到商业路径，达到创业目标，这需要方式、方法，也需要嫁接很多资源。而精益创业的理论在理清商业逻辑和商业路径上就提供了很好的商业思维方式和实践方法。

2012年，中国的创业风口刚刚刮起来，我觉得是时候在中国建立这么一个能把中国的创新创业力量集聚在一起的地方，我开始筹备做中关村创业大街。做完这个决定后，我放下所有，只是去了解用户——创业者。

为了弄清楚现在的创业者究竟在想什么，他们需要什么样的服务和产品，我跟2000位80后、85后的年轻人进行交谈。当时，我每天都在跟他们聊天。不管花多少时间，我一定要弄清楚未来的市场主体在想什么、干什么，他们计划要去做什么。聊完了以后，才坚定了做创业大街的想法。

从筹备到开街，我花了8个月的时间。我花了大量的时间去看项目，到处去看项目，所以也养成习惯。后来，创业大街和Binggo学社都开业并走上正轨之后，我依然要看项目。我给自己定的任务是不错过任何一场路演，虽然看过的项目我不一定都会投，但是我在看趋势。这样一来，我就可以从创业者身上得到更多的信息，然后给我要做的事提供更多的依据。

《全押创业：牌桌上的精益创业课》中说到在启动项目之前，进行丰富的市场调查和客户访谈，赚取利润不仅是为了生存下去，更是验证商业可行性的方式，这与我的创业方法一模一样。这么说来，我也是精益创业的实践者。

在此，我想对创业者说几句话。

创业者要有敏锐的眼光。在创新创业的行业中，市场瞬息万变，谁能在变化中看到自己的位置、理解年轻人的想法，谁能判断趋势，谁就是赢家。

不盲目发展。5年来，清控科创对我挑战最大的不是战略，而是企业的健康状况。我做企业不比速度，比的是长寿和健康，健康是“企业的生活方式和理念所打造的气质”。

学会思考和学习。我喜欢思考和学习能力，这是创业者的基本能力。我甚至随时随地都在捕抓信息，因为我生怕漏掉了一些不该漏掉的信息。

借《全押创业：牌桌上的精益创业课》这本书的序言，我想告诉正在创业的创业者和计划创业的创业者，创业这件事，要量力而行，不做超越自己能力范围的事情；找到最合适的地方，最佳的方式，最佳的人，方能成功。

清控科创董事长 秦君<sup>⊖</sup>

2015年8月10日

---

⊖ 秦君，现任清控科创控股股份有限公司董事长、中关村创业大街发起人、Binggo 咖啡创始人、天使投资人。

2000年至今，秦君积极投身于科技园区的开发、建设和运营管理工作。Binggo 咖啡是秦君于2014年之初创立的一家以咖啡为载体，致力于搭建创业者、天使投资人、国内外投资机构、全球知名企业、企业服务机构的交流、服务和合作平台。通过全面的循环式培养计划和资源整合，为国内外初创企业提供天使投资、商业资源对接、跨境孵化、市场推广等服务，帮助创业企业快速拓展市场，实现商业价值。目前，秦君兼任科技部国家科技支撑计划现代服务业总体专家组成员、全国孵化器专委会副主任委员、河北青联副主席、北京市青联常委、北京创业孵育协会第五届理事长、民盟北京中关村科技园支部主委，以及国家级科技企业孵化器评审专家、“千人计划”创业人才平台评审专家等。



## 译者序

作为一本登上《时代》杂志年度畅销榜的书，《全押创业：牌桌上的精益创业课》是创业者不可多得的、学习精益创业必备的一本书。

群策群力，这本《全押创业：牌桌上的精益创业课》的翻译并非一个人完成，而是一个小团队共同努力的结果。为了完成这本书的第一译本，Binggo 咖啡管理公司的 CEO 张绍鹏先生在 Binggo 学社里组织了一个 9 人的翻译志愿者团队，在 3 个月的时间内快速地完成了本书翻译第一稿。他们分别是：段筱萧、叶怡君、李淳、杨小鹤、张珑馨、任强、米瀚、张旭、曾鹏轩，其中张珑馨和张旭参与了本书译稿的校对工作。

Binggo 学社是以咖啡为载体，整合海量创业资源的投资型孵化平台和创业者专属社区。Binggo 学社感谢每位译者的热情与激情，他们中有不少人是创业者或参与创业工作的人，他们的骨子里就有这样的基因，为了创业，为了让更多人更好地去创业，他们愿意不计代价地去工作。

此外，Binggo 学社还要感谢出版社给了我们这么好的一本书，让我们在翻译、校对的过程中可以更仔细、深入地学习“精益创业”的精髓，更好地在以后的创业孵化辅导中服务创业者。

雷军在开发小米手机的时候，也曾孤注一掷，将所有的资

源都理性地全押在这一部手机上，最后他成功了。这本书中讲的例子告诉大家，在创业全押之前，一定要做好市场调查，不要盲目下注。Binggo 学社希望这本书能够帮助更多创业者了解精益创业，让席卷欧美的“精益创业运动”惠及中国。

Binggo 学社

2015 年 4 月 27 日



## 作者简介

8岁时，戴安娜·坎德离开苏联来到美国，并居住在纽约的布鲁克林。在她还没被法律承认为美国人时，她就已经充分融合进了这个“资本主义社会”——小学时，她便将从跳蚤市场淘来的商品倒卖给同学，从中赚取差价。

如今，戴安娜已经是一个成功企业家的典型，她创立（并出售）了诸多合资企业，她还是世界上最大的致力于创业教育的非营利组织考夫曼基金会的高级研究员。作为乔治敦大学法律专业的学生，戴安娜本可以成为律师，但她最终选择了弃法从商，成了一名创业者、投资者、研究者。正是这些经历奠定了她为教育机构、企业开设培训课程的基础。

作为一个广受欢迎的公众演讲者、顾问和作家，戴安娜在以顾客需求为导向的产品、服务设计，以及围绕企业家精神建设公司文化方面，影响了众多创业者、《财富》500强企业的管理层。

戴安娜目前与她自高中便相识相恋的好友兼丈夫詹森，以及他们帅气的儿子特鲁（True）定居于密苏里州的哥伦比亚。

欲了解更多作者信息，可前往 [www.DianaKander.com](http://www.DianaKander.com)。



## 序言

本书与以往你读过的任何商业书籍不同。它构思巧妙，充满悬念，贵于展示而非说教，生动地演示了如何将想法转化成赚钱的生意。

如果你打算开始新业务，或是不知如何将想法落地，本书将非常适合你。

在与创业者们一起工作的数千小时中，我先后做过创业者、投资人以及考夫曼基金会的高级研究员，结果我发现绝大多数创业者的做法是错的。

统计数据显示的事实令人惊愕，绝大多数的创业项目都以失败告终。即便对于那些经过百里挑一、得到外部投资人投资的创业公司，失败率仍惊人地高达 75%。

到底是什么原因导致了这些失败呢？不妨先让我来告诉你哪些不是导致创业失败的原因吧。创业失败，不是因为创始人缺乏激情和奋斗的动力，不是因为创始人缺乏破釜沉舟的魄力，也不是因为没有人愿意投资，创业失败更不是因为创始人无法开发出市场所需的软件或产品。

事实上，大多数失败的创业者都是满怀热情、工作勤奋的梦想派，任何能够使创业成功的事情，他们都敢于去冒险尝试，他们是一群精英分子。但这群精英分子推出的却是充满瑕疵、

无人买单的创意。等到创始人发现想法不够优秀，却为时已晚，再也无法改进，创业因此失败。直到将钱烧光，他们才意识到人们实际上并不需要他们的产品或服务。

说真的，听起来很简单。

但为什么会这样呢？

成功的企业家和投资人给了我们那么多资源和行事指南。怎么成功的人还是寥寥无几呢？

怎样才能让你创业失败率大大降低？

本书通过欧文·蔡斯（Owen Chase）这位创业者的故事回答了上述这些问题。欧文的创业之旅融合了我个人开公司的经历，以及在考夫曼基金会任职过程中与我共事的上百位创业者的经验。

我知道，你也许可以用无数种不同的方式来解释商业理论，但创业者只有在见证或经历了失败与成功时，他们才真的能理解其中的经验教训。因此，带着这个观念，我写了本小说而不是教科书。你可以在本书的字里行间生动地体验创业，学习这些经验和教训，无须等到山穷水尽，或是等到被折磨至癫。

欧文的故事告诉了我们四个简单却深刻的观念。任何人都可以采纳这些观念从而大幅增加成功的可能。

你可以选择扔下这本书，无视这些观念，但事实就摆在那里。年复一年，成百上千的人呕心沥血投身新的冒险，并最终眼睁睁看着它们以失败告终。几乎可以确定的是，若无视这四个观念，你将很可能成为其中一员。即便你没有立刻失败，你公司的命运也可能每况愈下：变成僵尸创业项目，游荡于世多年，不增长也不挣钱，苟延残喘。

不要做僵尸！开拓你的思想，来认识一下这四个观念吧！



**观念 1：创业是要发现客户，而不是单纯地做产品。**

创业者经历失败，并非因为他无法做出好的产品，而是因为没有人愿意买他做出来的东西。<sup>⊖</sup>

下面是一个典型的创业经历：

**步骤 1** 一位创业者有了一个**创意**（idea），然后他开始搜肠刮肚地寻找这个创意可衍生出的一切可能性，看看它能给这个世界带来点什么影响，以及它的所有赢利点在哪里。

**步骤 2** 接下来，创业者开始**建构**（build）他的创意。他花了大量时间和金钱努力地从这个创意出发，构建出一个最全面的创意版本，但很少人会知道它的存在，因为他希望在潜在客户接触到它之前尽量地让它完美无瑕。第一印象就是一切！

**步骤 3** 然后，创业者开始**打造品牌**（brand）。他给产品起了个朗朗上口的名字，设计了一个引人注目的 Logo。他还购买了一个域名，建起了网站。他着手制作市场推广物料。他告诉自己，一切都要看上去非常专业才行！

**步骤 4** 最后，他终于开始出去找**客户**（customer）了。而结果往往是这样的，他花了大把的时间，最后才意识到自己的初始想法就有些问题。然后，他重新回到自己最初的创意，开始头脑风暴，试图对它进行改善。然后，他再次重复步骤 1 到步骤 4，花费大量的时间和金钱，而没有任何实际的进展。

---

⊖ 再读一遍这句话吧。因为这真的很重要。你可能读过一些研究文章说创业失败是因为创业者经验不足、资金匮乏、选址错误、管理问题等。但这些都是说辞而已，在为真正的原因打掩护，没有足够的客户才是真相。