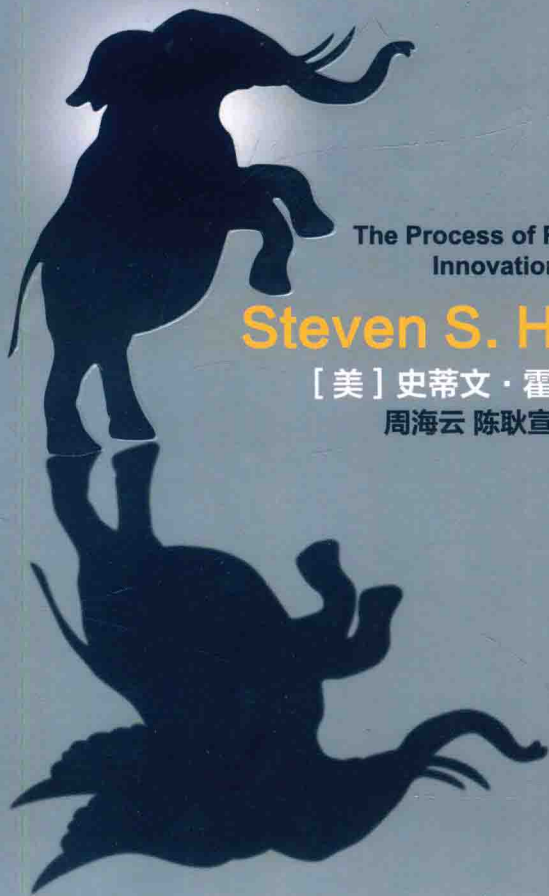


MAKING  
ELEPHANTS FLY

# 让大象飞

激进创新，让你一飞冲天的创业术



The Process of Radical  
Innovation

Steven S. Hoffman

[美] 史蒂文·霍夫曼◎著

周海云 陈耿宣◎译

# 让大象飞

激进创新，让你一飞冲天的创业术

MAKING ELEPHANTS FLY

The Process of Radical Innovation



[美] 史蒂文·霍夫曼◎著  
周海云 陈耿宣◎译

Steven S. Hoffman

中信出版集团·北京

图书在版编目 ( CIP ) 数据

让大象飞 / (美) 史蒂文·霍夫曼著; 周海云, 陈耿宣译. -- 北京: 中信出版社, 2017.3

书名原文: Making Elephants Fly: The Process of Radical Innovation

ISBN 978-7-5086-7225-0

I. ①让… II. ①史… ②周… ③陈… III. ①企业管理 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 008264 号

让大象飞

著者: [美] 史蒂文·霍夫曼

译者: 周海云 陈耿宣

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

承印者: 山东鸿君杰文化发展有限公司

开本: 880mm×1230mm 1/32

印张: 14 字数: 283 千字

版次: 2017 年 3 月第 1 版

印次: 2017 年 3 月第 1 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书号: ISBN 978-7-5086-7225-0

定价: 69.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

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

**推荐语** /001

**推荐序一 创新的本质就是简单的客户体验** /009

**推荐序二 在行动中领悟创新本质** /015

**推荐序三 站在时代的跑道上** /019

**中文版序 与众不同的中国创业者** /023

**前 言 船长日志** /029

**第一章 寻找方向：不管是否寒冬，总有浪潮在往这里来** /035

技术并没有你以为的那么重要 /041

桀骜不驯的硅谷聚集了一群“疯子” /050

在正确的时间做出正确的东西，这就是时机 /057

创新之前，别说你不屑于模仿 /067

## 第二章 准备启航：拉一支队伍，一起干吧 /071

- 将初创团队成员控制在 5 人以内 /077
- 过多的资金有可能是一味毒药 /088
- 逼自己一把，你才知道你有多优秀 /097
- 停止空想，先把眼前的事做好 /109
- 融资！融资！ /117

## 第三章 打造产品：爱它，但不要太爱它 /133

- 所谓的商业神话往往并不适用于你的世界 /137
- 你最大的优势是已经输无可输 /145
- 设计创新就是为用户解决一个真正的问题 /149
- 重写商业规则才是真正的成功 /159
- 不要轻易爱上你的作品 /168

## 第四章 锁定市场：你先吃透用户，用户才想吃透你 /177

- 用户的建议正是创新的灵感来源 /191
- 与其向用户疯狂推销，不如坐下来安静倾听 /199
- 可以大力合作的远远不止你的团队成员 /207
- 搜集数据，并用它检验你的创意 /216
- 用户获得的价值才是最应该关注的事情 /229

**第五章 持续创新：基业长青，靠的是内部创新 /245**

好好利用每一个员工的独特想法 /256

最可怕的是没有从失败中获取新的洞见 /272

看一看那些走向失败的企业案例 /282

避免那些非常聪明的人阻挡你前进 /298

照顾各方利益，务必让所有人都参与进来 /316

**第六章 高速运转：快点，一定要走在市场前列 /325**

技术日新月异的时代，速度意味着一切 /329

毫不犹豫地一次次按下重启按钮 /342

随时随地准备调整方向 /352

创新需要多元化，别只看到明星员工 /363

去做一些截然不同的事情吧 /370

成为一个赢家的七件法宝 /380

现在，迎接企业的腾飞吧 /386

**附 录 你必须知道的与创新有关的概念 /389**

创新的神话 /389

创新的类别 /405

创新的领域 /413

**译者注 /419**

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际操作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 and 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，我就没有停下来。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



## 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。

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。