

创业成功范式

硅谷创业教父的忠告

[美] 史蒂夫·布兰克 (Steve Blank) 著 王明伟 等译

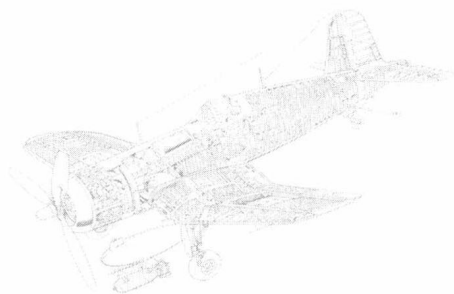


**HOLDING A CAT
BY THE TAIL**

Lessons from an Entrepreneurial Life



机械工业出版社
China Machine Press



创业成功范式

硅谷创业教父的忠告

[美] 史蒂夫·布兰克 (Steve Blank) 著 王明伟 等译

HOLDING A CAT BY THE TAIL

Lessons from an Entrepreneurial Life



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

创业成功范式：硅谷创业教父的忠告 / (美) 布兰克 (Blank, S.) 著；王明伟等译. —北京：机械工业出版社，2016.1

书名原文：Holding a Cat by the Tail: Lessons from an Entrepreneurial Life

ISBN 978-7-111-52689-6

I. 创… II. ①布… ②王… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 321682 号

本书版权登记号：图字：01-2015-4288

Steve Blank, Bob Dorf. Holding a Cat by the Tail: Lessons from an Entrepreneurial Life.

Copyright © 2015 by K&S Ranch Inc.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2016 by China Machine Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

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 K&S Ranch Inc. 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内（不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区）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。

创业成功范式：硅谷创业教父的忠告

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：冯小妹

责任校对：董纪丽

印 刷：北京市荣盛彩色印刷有限公司

版 次：2016 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

开 本：170mm×242mm 1/16

印 张：29.25

书 号：ISBN 978-7-111-52689-6

定 价：69.00 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

译者序

Holding a Cat by the Tail

创业背后的思考

2015 年，在中国可以说是万众创业的元年，李克强总理前不久还特地造访了中关村著名的创业大街，掀起了国内创业的高潮。2015 年 3 月，我有幸接到了华章经管编辑王璐老师的邀请，作为本书的首席译者参与到本书的翻译中。

我最初知道史蒂夫·布兰克是因为他出版了《创业者手册》和《四步创业法》这两本在硅谷被奉为创业圣经的图书。史蒂夫·布兰克可以说是硅谷最早的连续创业者，在多次创业成功之后，他把自己多年的创业感悟体系化地进行了整理，写出了以上两本书。而且他还进一步开发了自己的创业课程，在斯坦福大学等知名高校进行讲解，让更多的人掌握创业的正确方法。这两本书在国内，尤其是最近几年也已经成为创业领域必读的图书。

在翻译本书的过程中，我非常明显地感受到本书与以上两本书有很大的不同，正是这些不同造就了本书的独特价值。

1. 本书代表了作者最近几年的最新思考成果。我们都知道《创业者手册》和《四步创业法》这两本书都已经出版了将近 10 年，最近几年史蒂夫一直没有出版过其他著作，而这本书集合了史蒂夫最近几年最全的思考

成果。在当下这种移动互联网的热潮下，史蒂夫给出了自己的见解和建议。

2. 从创业导师这个新的视角来给出关于创业的冷静思考。在撰写本书的过程中，史蒂夫一直担任斯坦福等多所美国知名大学的创业课程导师，同时也辅导了很多创业者。因此，史蒂夫可以从创业导师的角度来看待创业者，从而可以冷静地从这个全新的角度来看待创业，进而产生出新的思想成果。如果说前两本书更多的是从创业者的角度来写的话，本书则是从创业者导师的全新角度写的，正好与前两本形成很好的互补。

3. 这本书让你更清楚地了解史蒂夫所提出理论背后的很多思考，让你知道这些理论的由来。这也是本书非常新颖的方面，前两本书的侧重点是详细地介绍史蒂夫的创业理论框架，而本书则更多地介绍这些创业理论产生的背景信息，这样可以帮助你更好地理解史蒂夫的创业理论是如何一步一步演化成型的。

4. 史蒂夫还以自己的方式回答了对于创业至关重要的问题。对于创业者而言，内心其实有很多问题都没有答案，希望能从创业导师方面得到一些启发。史蒂夫也用自己的方式回答了很多关于创业的关键问题。例如：什么人适合创业？创业企业如何快速找到可行的商业模式？创业型企业和大型企业有什么区别？这些问题在本书中都能找到答案。

5. 深入了解史蒂夫这个人。作为连续创业者的典范，史蒂夫自身的创业经历就很值得借鉴。史蒂夫在本书中以不小的篇幅回顾了自己的成长经历，让我们能够看到一个有血有肉的创业者是怎样成长的。

对于更多内容，我就不做“剧透”了，留下更大的思考和学习空间，让大家在本书的阅读中去感受吧。

本书能成功面世，我要感谢华章经管编辑王璐老师和冯小妹老师的全力

付出，感谢积极参与本书翻译的蒙卉薇、汪潇潇、程遥、田澍辰和秦剑（排名不分先后）等老师的全情投入。我要特别感谢曲速资本合伙人孙晓楠先生在本书出版过程中对于本书的肯定，并提供各种支持和协助！

王明伟

2015 年 10 月于北京

目 录

Holding a Cat by the Tail

译者序

第1章 创业是一门艺术 / 1

创业者是大唱反调人士 / 2

初生牛犊不怕虎 / 5

创业是一门艺术，不是一项工作 / 8

顽强 / 12

你不是真正的企业家 / 16

创始人和机能失调的家庭 / 21

激励和传奇 / 28

设身处地去模仿 / 33

我应该去读 MBA 吗 / 38

餐巾纸上的创业者 / 43

导师、教练和老师 / 46

“学徒 - 创业家”方式 / 50

倾听了用户的声音，却毁了自己的公司 / 54

光照瞎眼：顿悟 / 60

第2章 创业公司不等于大公司的缩小版 / 65

创业公司不是大公司的缩小版 / 66

何为创业公司及首要原则 / 70

去摸烫手的炉子：经验学习 VS. 理论学习 / 75

探索 VS. 执行 / 78

不要把计划定得太小：定义可扩展的创业公司 / 86

精益创业不等同于低成本创业 / 91

如何创办估值上亿的创业公司 / 95

创业公司九大原罪 / 98

为什么太多的创业公司（人）都很糟糕 / 104

创业公司自杀行为：重写代码 / 109

开源创业 / 114

第3章 客户发展宣言：初创企业的指南针 / 119

产品开发模型 / 120

客户发展宣言：变革的原因（第一部分） / 122

客户发展宣言：变革的原因（第二部分） / 128

客户发展宣言：初创企业的死亡怪圈（第三部分） / 133

客户发展宣言：市场类型（第四部分） / 137

客户发展宣言：勇士和成功者之路（第五部分） / 141

用客户数据组建公司：为什么光有指标是不够的 / 146

为何初创企业是敏捷的和善于抓住机会的：由商业模式而定 / 151

销售预测幻影：失败于客户检验 / 156

创业管理学是一门科学：商业模式 / 客户发展的系统知识 / 161

通过解雇高管来管理危机：有一条更好的路 / 166

咨询顾问不去优化，创始人去做 / 173

死于收入计划 / 177

这一定是一个营销问题 / 182

将客户发展宣言钉在墙上 / 187

第4章 公司创新：大象也能跳舞 / 189

公司创新与创业的未来 / 190

杜兰特和斯隆 / 198

大公司灭亡时却不自知 / 203

解决创新者的困境：大企业的客户开发 / 209

为什么创新会消亡 / 215

创业企业是没有会计系统的 / 221

寻找长青之源：公司创新与创业 / 228

工作头衔会影响你的创业 / 233

为什么董事会会议糟透了 / 239

重塑董事会会议：虚拟的硅谷风险资本 / 245

为什么政府不去创业 / 257

iPhone 是如何长出尾巴的（第一部分） / 265

iPhone 是如何长出尾巴的（第二部分） / 272

第5章 创业文化 / 281

随时准备应对混乱：初创公司的常态 / 282

如何做决策：基于信念还是依据事实 / 284

创业团队 / 286

未选择的路 / 292

纯真的终点 / 296

冷酷无情：动作和行动的区别 / 302

结束 / 307

精灵离开了中土世界：苏打水不再是免费的 / 310

没有计划能在第一次接触客户时有效：商业

计划与商业模式 / 314

掩饰文化 / 319

枯竭 / 324

我已经见过应许之地，我可能不会与你同往 / 330

彼得潘症候群：初创公司向成熟公司的转变 / 336

你的生命即将结束：活在当下 / 340

第6章 在岗培训：最佳的学习方式 / 345

创业很难，但你不会死 / 346

职业生涯从削土豆开始 / 351

在 SuperMac 的战斗故事：建立一支精英

团队——使命、内容和价值观 / 355

在 SuperMac 的战斗故事：掐架—承认错误 / 363

当微软威胁要告我们在字母“e”上侵权时 / 365

辞掉我的第一份工作 / 368

在简历上撒谎 / 376

第7章 创业者与家庭 / 381

创业者自欺欺人的谎言 / 382

创业者的墓志铭 / 386

计划外的一课 / 394

感恩节 / 396

圣诞节的七天 / 398

第8章 风投机密 / 403

你的风投创始人是否友好 / 404

经验之谈：给风投做融资路演的新模式 / 408

眼神中的坚毅：为何风险投资家应当是

曾经的初创企业 CEO / 411

利用客户发展筹措资金 / 416

科学家、工程师能做对的事情，为什么风投做错了 / 422

1000 万美元的照片和其他风投故事 / 427

第 9 章 史蒂夫最喜爱的诗歌 / 431

黑暗中，我们窥见星光 / 432

费城大学毕业典礼演讲 / 440

缅怀我的大学室友 / 448

后记 关于作者 / 452

第1章

创业是一门艺术

创业者是大唱反调人士

史蒂夫·布兰克 2012年11月6日

献给狂妄不羁的一群人。他们是不合主流的怪才，叛逆传统的勇士，别人眼中的麻烦制造者。他们特立独行，他们观察问题的角度与众不同，他们不喜欢条条框框，更不把正统放在眼里。你可以认可他们或否定他们，颂扬他们或抨击他们，但你无法忽视他们，因为他们正在改变事物，推动人类社会的进步。虽然一些人将他们视作怪物，但我们却将其视为天才，因为只有那些足够疯狂，认为可以改变世界的人，才能真正做到这一点。

那些把艺术家投入监狱的国家永远无法塑造成功的创业文化，它们只能沦落到研究生产出更灵敏的捕鼠器或者克隆其他国家的商业模式。

唱反调的人

当史蒂夫·乔布斯回到苹果公司，他推动了“Think Different”这个广告的发布，这是一个非常成功的市场推广活动，让苹果的粉丝用户们相信苹果仍然是一家伟大的公司。

更富有意义的是，这则广告还有更深的含义在里面。

狂妄不羁的人？怪才？叛逆者？麻烦制造者？若将这群人视作英雄，这个国家或者文化需要包容并鼓励不同的声音。

因为没有不同的声音就没有创新。

扼杀不同声音的国家，并不具备鼓励创业的优势。

打破边界

大多数的创业企业在已有的市场里需要解决一个问题：做出比市面上已有产品更好的产品。一些创业企业选择重新划分市场——在已有的市场中找到一个被低估的商机或提供高质低价的方案。这些都是好的生意模式，而且用这种方法创立企业也是无可非议的。

有一小部分的创始人是真正的艺术家——他们能够看到别人看不到的东西。这些企业家希望把现状变成新的可能。这些创始人通过打破边界来创造新概念和新市场。“创造别人看不到的东西”的理念和招募团队来实现这种理念的现实扭曲力是这些创始人的核心特质。

因为创始人对周遭事物的普遍抨击，别人把他们看成是大唱反调的人。他们不怕告诉自己的老板他们是白痴，或告诉他们的学校他们正在教学生错误的东西，或告诉整个行业要从不同的角度来思考问题。甚至，他们不害怕告诉他们的国家什么是错误的。

言论与思想自由

美国的企业家都认为自己享有自由表达想法的权利，这是被宪法

神圣保护的。

过去这些年，我到过很多国家。这些国家都认为创业的崛起是 21 世纪经济增长的引擎。在一些国家里，政府正在举全国之力建立创业者扶持项目、机构甚至城市。但是，很多次当我问当地的企业家们他们有什么问题，大多数时候他们的第一个问题是：“我怎么能得到去美国的签证？”

很多年来，我一直认为人们想到美国的原因是经济发达。那些压制不同意见的国家往往会有政府的腐败，意味着你不可能凭着一个好想法就成功，你需要有关系才能成事。现在我明白了，这些都源于思想和言论的不自由。当你把本该用于创新的大好精力花在极力搞清楚如何在一个无法容忍不同声音的体制内实现目标上时，你很难让自己有所创新。

经验之谈

- 就像艺术家和叛逆者一样，企业家也需要创新自由。
- 没有这种自由，国家的竞争力将会降低，沦落到复制别人的商业模式或对现有产品进行改良。
- 历史表明，最具创造力的人才终将离开受压制的环境，寻找其他适宜创新的地方。

初生牛犊不怕虎

史蒂夫·布兰克 2010年10月13日

年轻人因为不懂谨慎二字，他们会努力去尝试看似不可能的事情并且获得成功，世代如此。

——珀尔·巴克

当你问人们企业家为什么成功时，你会听到人们说的都是类似的词：机敏、顽强、有韧性、善于抓机会等。

你不经常听到的是：他们不知道有更好的办法。

不可能做到

我恰好正在读杰西卡·莱文顿的《工作中的创业者》。这些故事中有一条主线告诉我：在创业型公司里，当创始人或团队不知道他们正在尝试不可能做到的事情时，就会出现一种技术创新。

史蒂夫·沃兹尼亚克在苹果公司开发苹果Ⅱ型电脑的磁盘驱动器时，甚至没有见过磁盘驱动器。摩尔和霍尔尼组成的仙童半导体团队最初想开发第一代PNP和NPN扩散硅晶体管，最终却实现了平面晶体管与集成电路的研发。“我做到了，只是因为我不知道我会做不到”