

# 从敏捷到精益

---创新型企业必须面对的挑战



王立杰

2013/12/21 @创新工场

# 关于我



- 敏捷教练、培训师
  - VMWare, Nokia, Ericsson, Baidu, Lucent, E人E本 .....
- 敏捷精益爱好者，探索中
  - 2009/06 《敏捷无敌》
  - 2013/08 《敏捷开发一千零一夜》
  - 微信公共账号 Agile1001



1

壹 个从瀑布、敏捷、到精益的故事

2

叁 个完全截然不同的的产品开发方法

3

伍 个实现颠覆性创新的精益创业步骤

# 一个从瀑布、敏捷、到精益的故事





1

壹 个从瀑布、敏捷、到精益的故事

2

叁 个完全截然不同的的产品开发方法

3

伍 个实现颠覆性创新的精益创业步骤

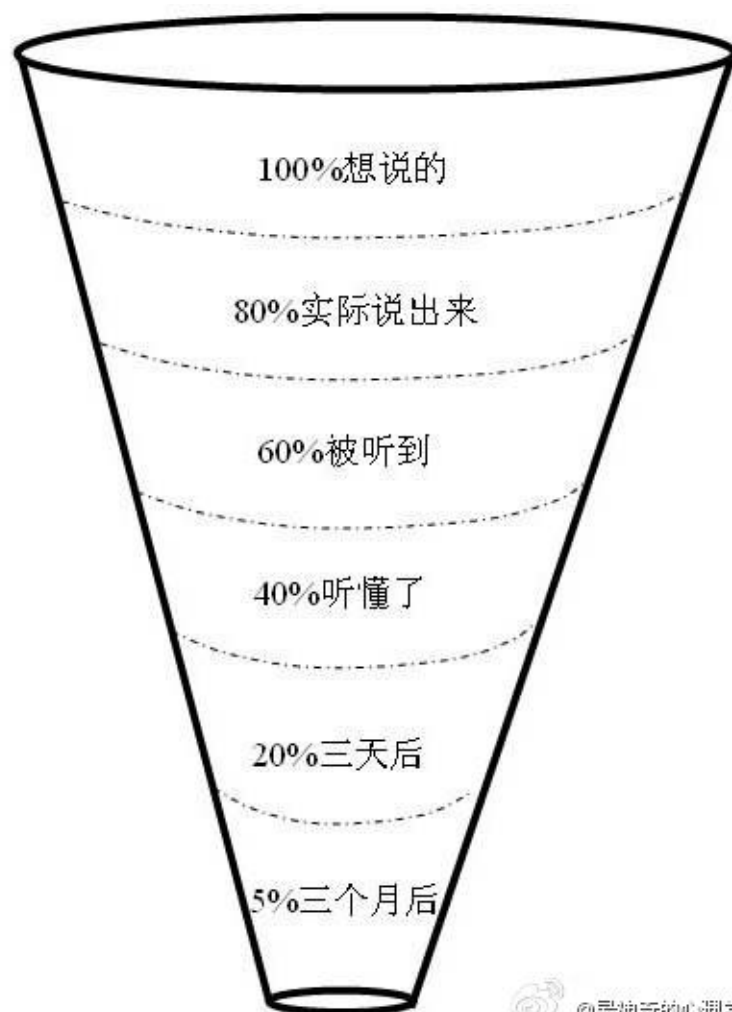
# 传统 产品开发方式

- 衡量：里程碑/文档



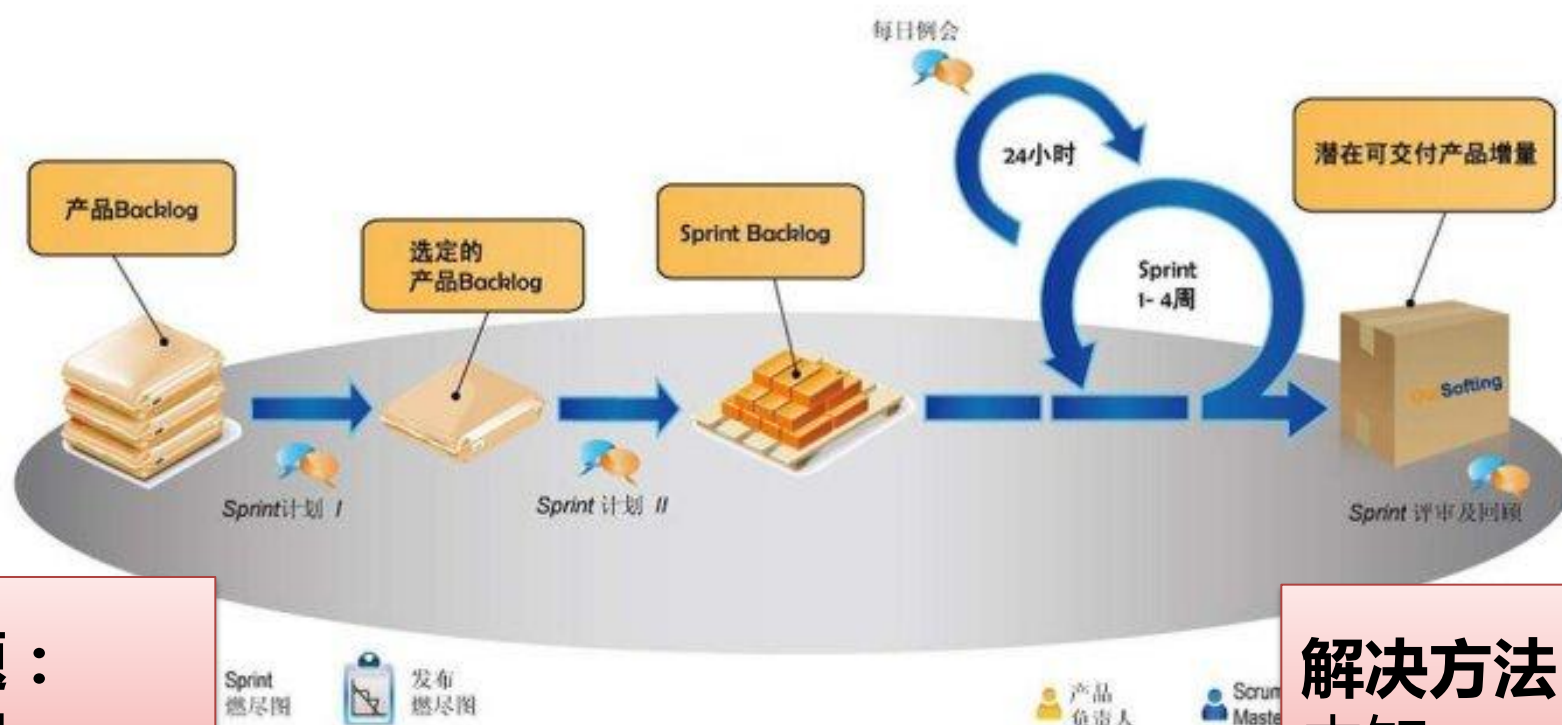
# 瀑布的风险在哪里？

- 市场响应速度缓慢
- 信息传递损失
- 浪费
- ... ..



# 敏捷 产品开发方式

- 衡量：潜在可交付产品增量



问题：  
已知

解决方法：  
未知



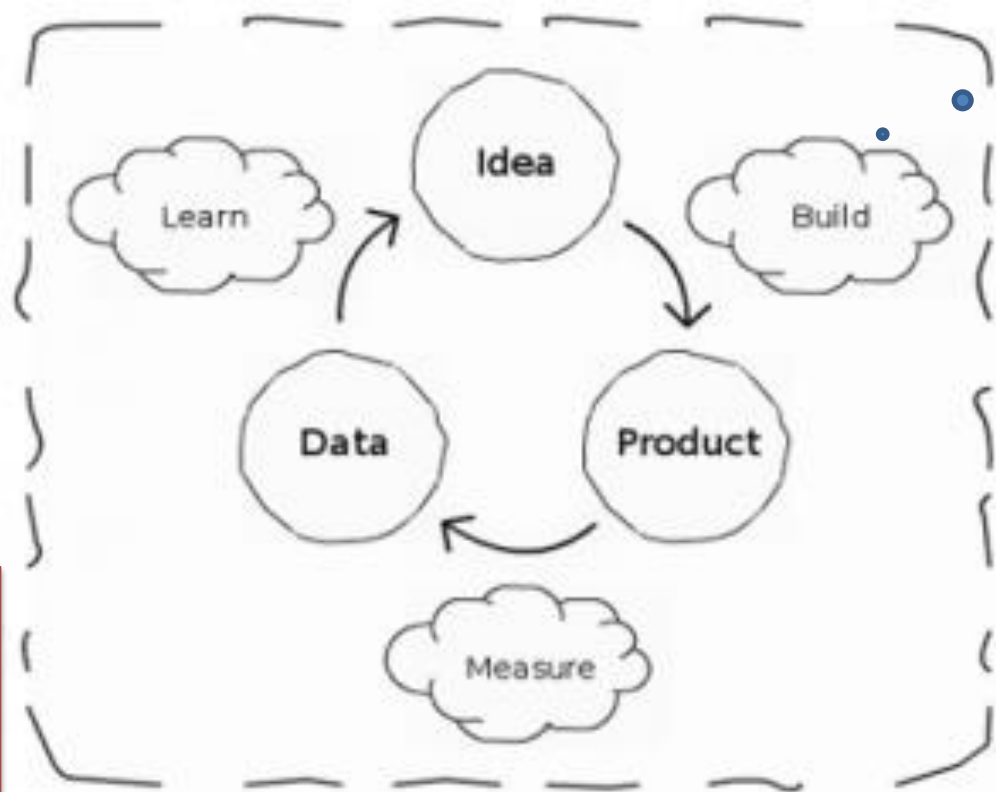
## 敏捷的风险在哪里？

- 一个错误的计划，高效执行完了又如何？



# 精益创业 产品开发方式

- 衡量：低成本的可证实的认知



Agile/XP

问题：  
未知

解决方法：  
未知



1

壹 个从瀑布、敏捷、到精益的故事

2

叁 个完全截然不同的的产品开发方法

3

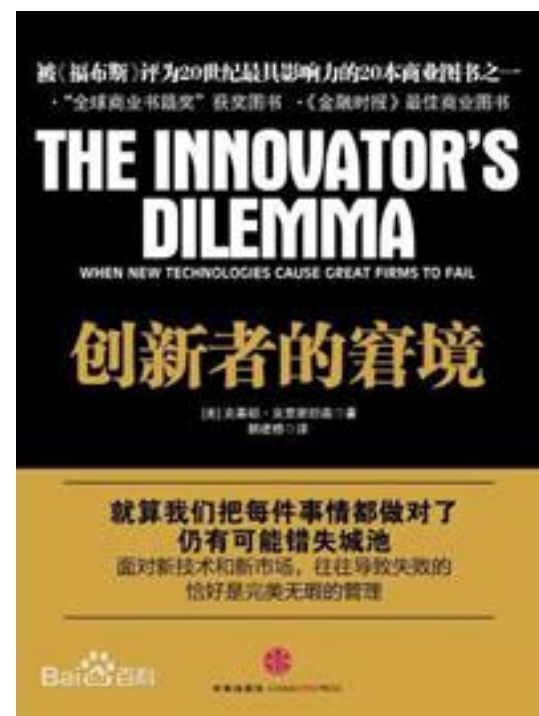
**伍 个实现颠覆性创新的精益创业步骤**

# 持续性创新 Vs 颠覆性创新

- 持续性创新/微创新



- 颠覆性创新 -- 关键

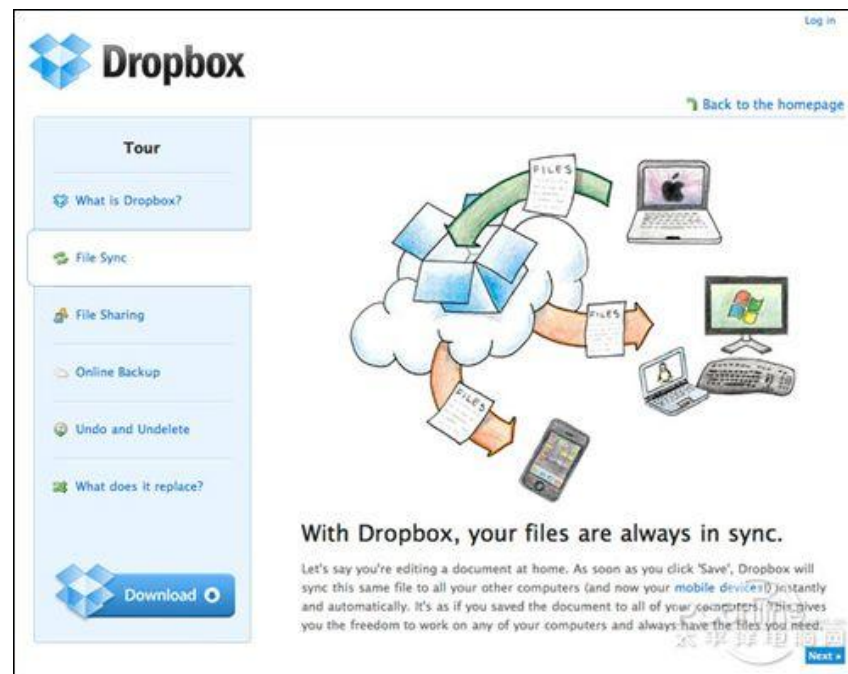


# || 颠覆性创新意味着什么

- 是在极端不确定的情况下开发新产品和新服务
- 是真正的走进消费者的生活场景，从消费者的痛点出发，将痛点变成一种新的体验
- 传统的产品开发方式不再起作用
  - 大公司传统打法
    - 良好的计划、可靠的战略、深入的市场分析
  - 创业公司打法
    - “想做就做，无为而治”

# 几个故事

- Zappos网上鞋店
- DropBox
- Groupon团购
  - 7个月 WordPress + Email
- 联想乐Phone2的人肉Siri服务
- 脉可寻名片扫描识别App



# 财捷Intuit---7000人的精益创业

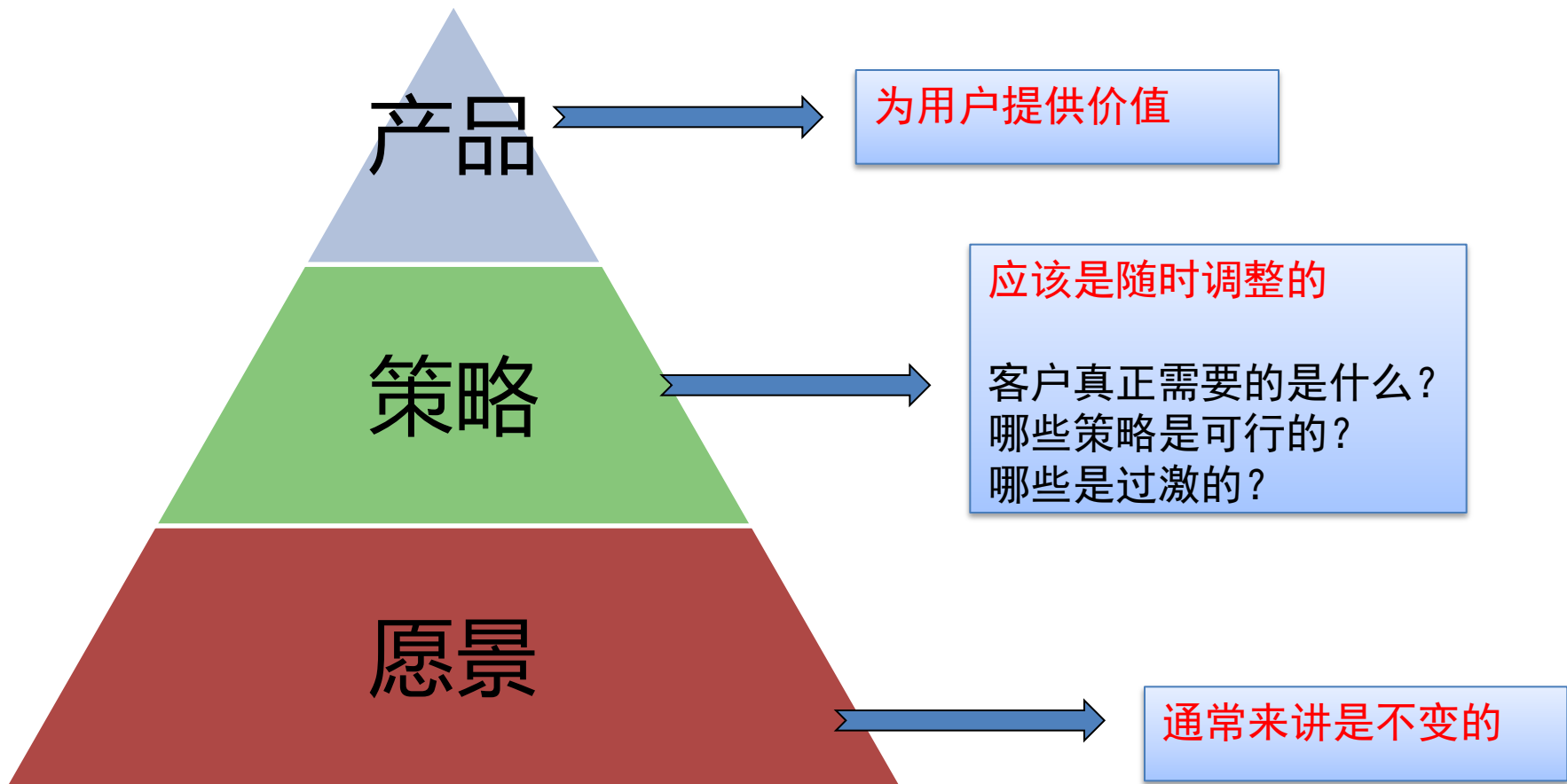
## 1 内部“创新工场”

- 2011 SnapTax拍照报税 5个人的初始团队  
三周 35万次下载
- TurboTax 产品 每周进行70项不同的测试

## 2 衡量指标

- 使用3年内的新产品/新服务的顾客数量
- 3年内的新产品/新服务占总营业收入的比重

# 再造产品开发金字塔





# 构建产品的快速反馈环路

- “逆向”计划

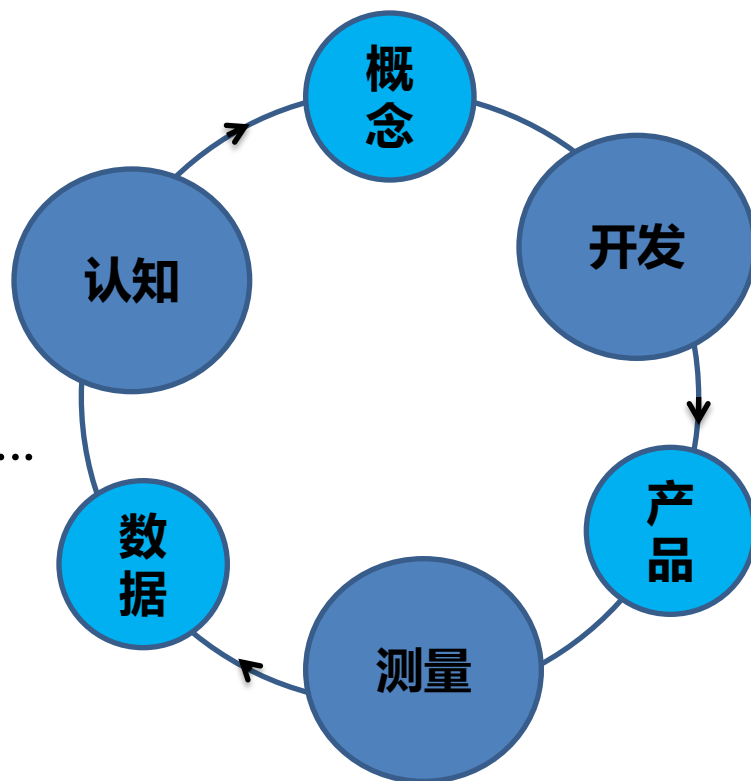
-- 提出假设-> 如何验证 -> 开发什么

- 定义关键指标

-- 用户注册增长率、激活率、购买率....

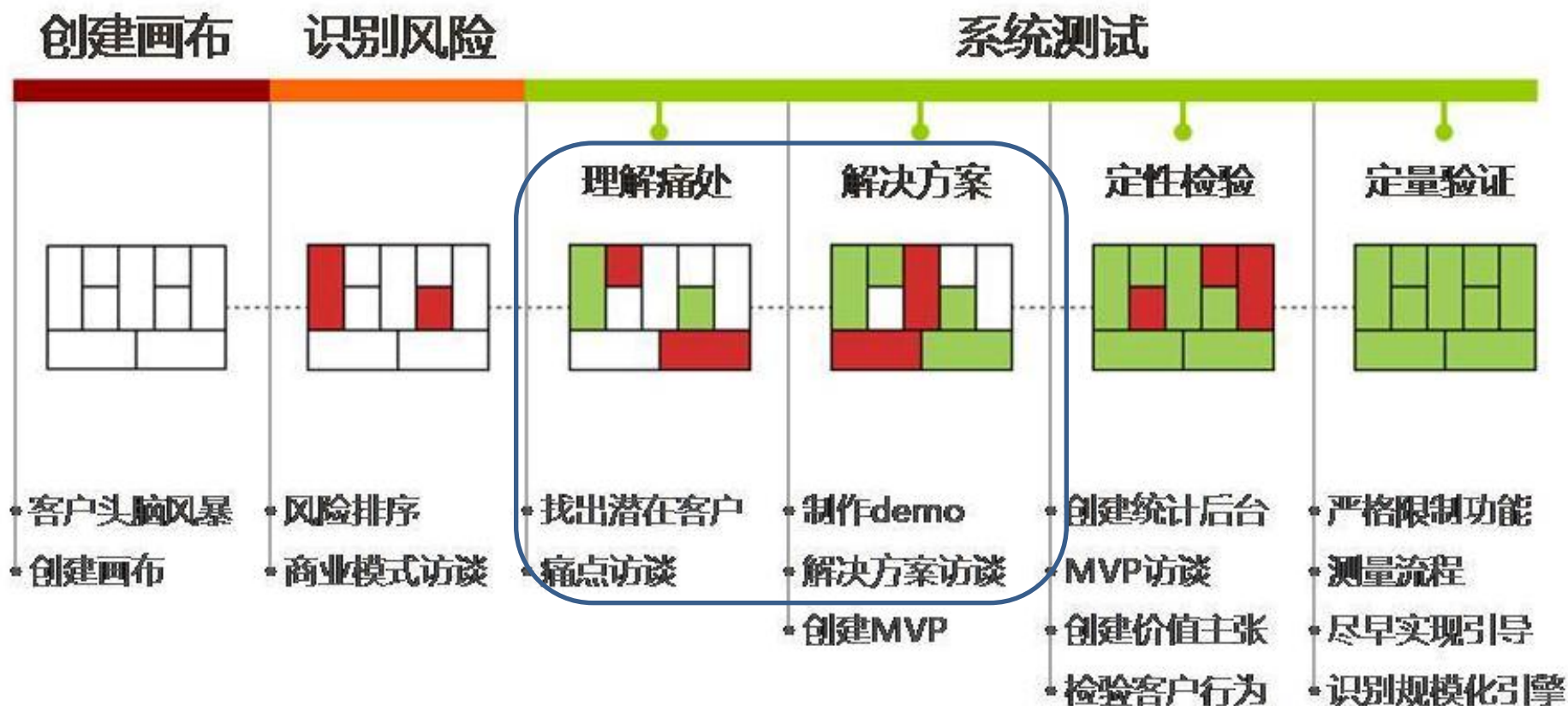
- 可证实的认知

-- 用数据认知，调整方向



开发—测试—认知反馈循环

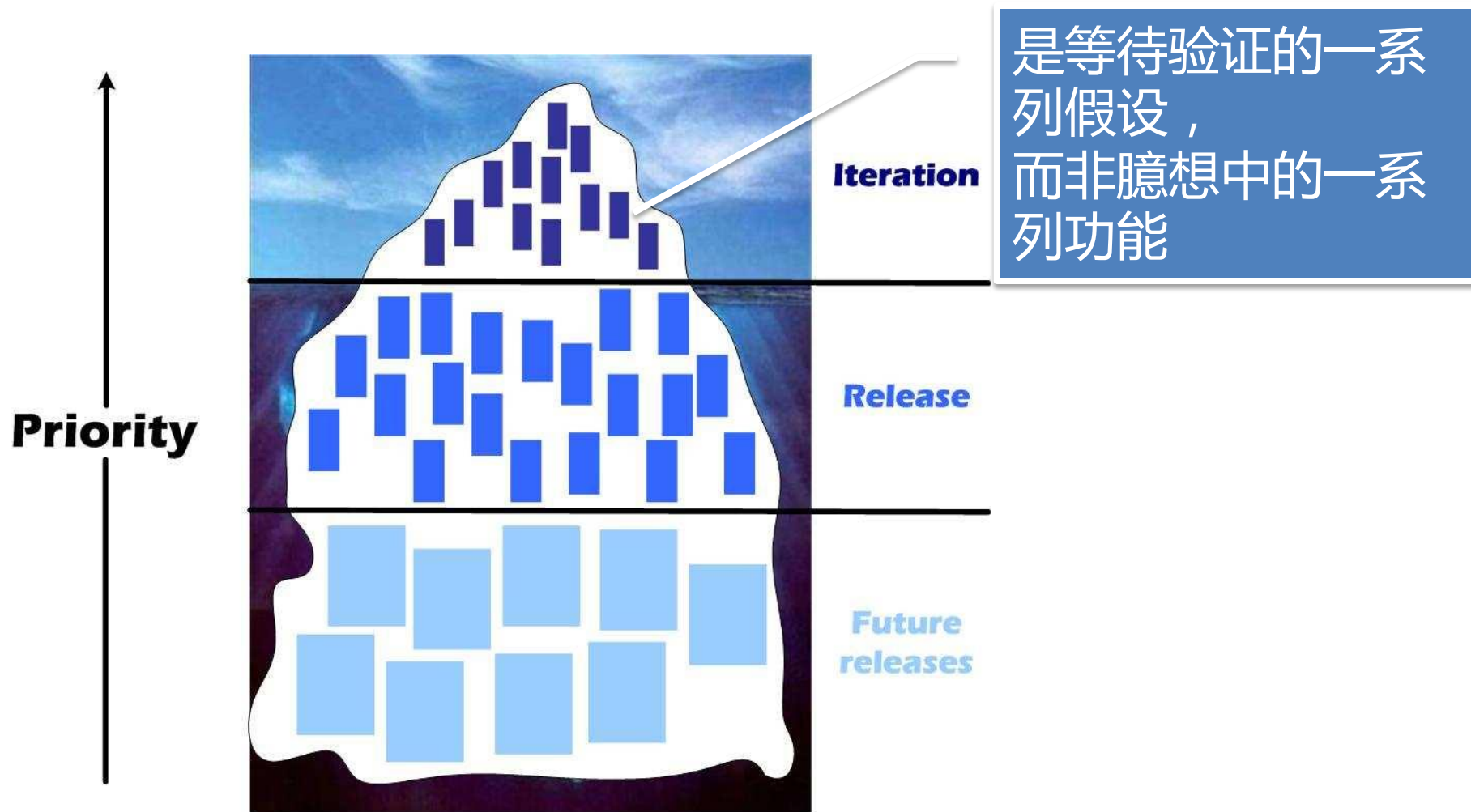
# 精益创业五步走



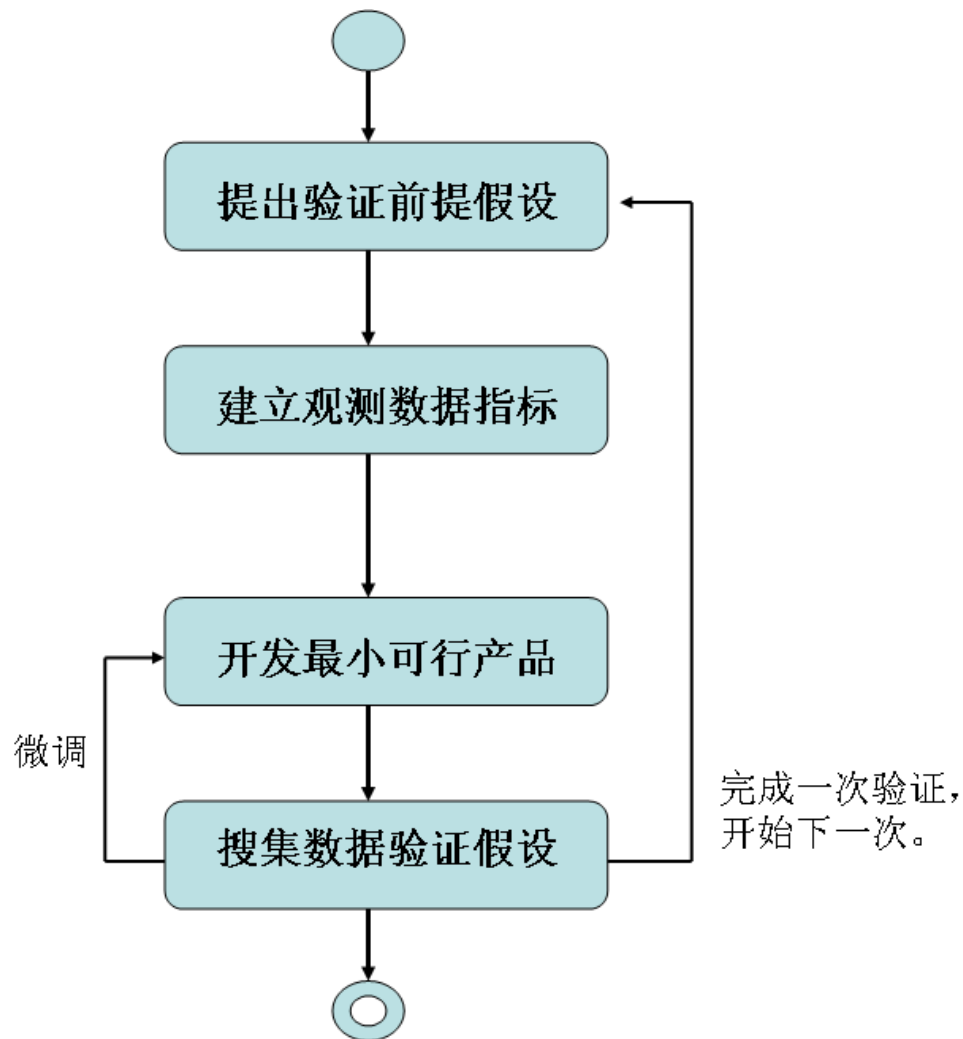
# 精益画布-分析验证业务模式

<p>问题 最需要解决的 三个问题</p> <p>1</p>	<p>解决方案 产品最重要的 三个功能</p> <p>4</p>	<p>独特卖点 用一句简明扼要 但引人注目的话 阐述为什么你的 产品与众不同， 值得购买</p> <p>3</p>	<p>门槛优势 无法被对手轻易 复制或者买去的 竞争优势</p> <p>9</p>	<p>客户群体分类 目标客户</p> <p>2</p>
	<p>关键指标 应该考核哪些 东西</p> <p>8</p>		<p>渠道 如何找到客户</p> <p>5</p>	
<p>成本分析 争取客户所需花费 销售产品所需花费 网站架设费用 人力资源费用等</p> <p>7</p>			<p>收入分析 盈利模式 客户终身价值 收入 毛利</p> <p>6</p> <p>51CTO.com</p> <p>技术成就梦想</p>	

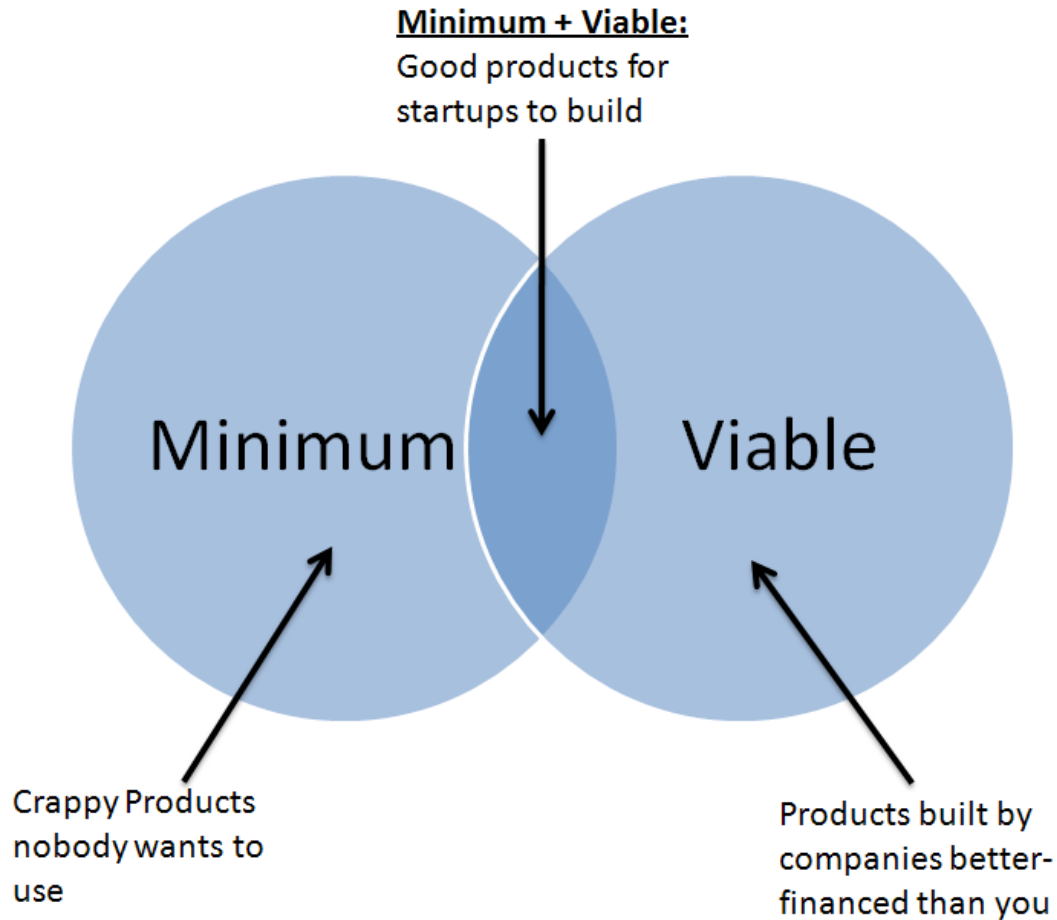
# 从产品需求列表到待验证假设列表



# 验证假设驱动开发(HVDD)



# 最小可行产品MVP—让多余功能沉底



# MVP的两个假设

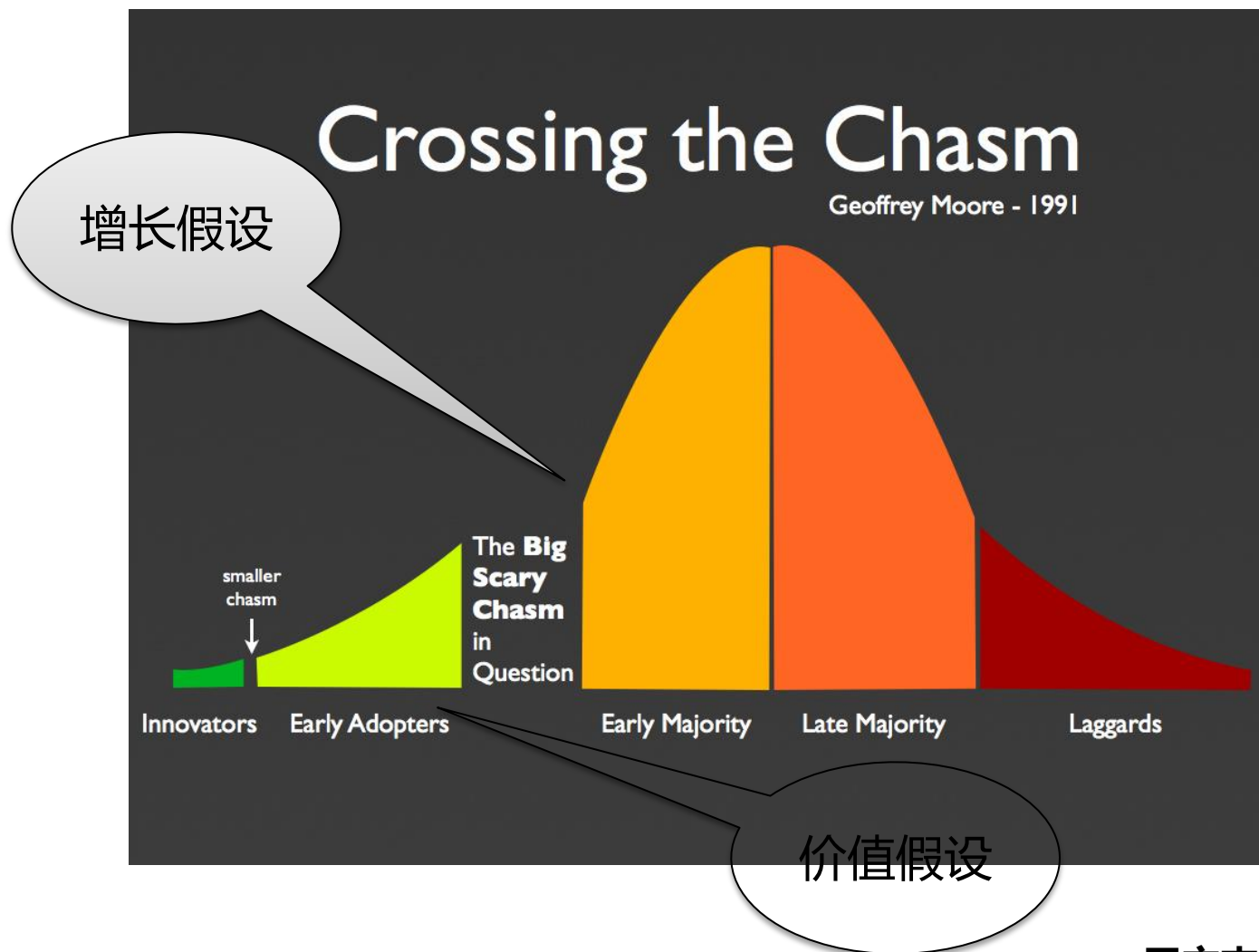
- **价值假设 (value hypothesis)**
  - 用来衡量当客户使用某种产品或服务时，它是不是真的帮助客户实现了价值转换，用户是否会因使用而付费。
- **增长假设 (growth hypothesis)**
  - 用来测试客户是如何发现一种产品或服务的，主要验证产品提供的价值是否是普遍需求，客户规模是否能够快速增长。

# MVP开发三原则

- 放弃终极版本的想法，不要过度设计
  - 通过早期版本去验证用户痛点
  - 追求成功的产品，而非完美
- 简单不简陋
  - 学习成本低，既解决问题，用户又不反感
- 坚守最基本的质量底线



# 跨越鸿沟



Thank You!



微信公共账号：敏捷一千零一夜  
专注于各种案例故事分享, 重点覆盖敏捷开发、精益创业、产品管理、改进变革等话题。