

精益创业 实战

Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works

[美] Ash Maurya 著
张玳 译



Ash Maurya Spark59创始人。他创办过多家公司，包括非常成功的WiredReach。Ash举办了多场精益创业实战研讨会，和创业者密切合作，帮他们调整目标。此外，Ash还在世界各地的创业加速器担任导师，如Mozilla基金会、Year One Labs和Capital Factory。



张玘 澳大利亚卧龙岗大学计算机科学学士。主要关注IT产业以及电子游戏产业领域（特别是与任天堂相关的部分），并有多多年Web及用户体验相关的经验。热爱读书、设计、培训以及翻译，译著有《任天堂传奇：游戏产业之王者归来》、《超级马里奥：任天堂美国市场风云录》，并曾参与翻译《软件之道：软件开发争议问题剖析》。欢迎读者到图灵社区(ituring.com.cn) 与其交流。



精益创业实战（第2版）

Running Lean

Iterate from Plan A to a Plan That Works,
Second Edition

[美] Ash Maurya 著
张玳 译

O'REILLY®

Beijing • Cambridge • Farnham • Köln • Sebastopol • Tokyo

O'Reilly Media, Inc. 授权人民邮电出版社出版

人 民 邮 电 出 版 社

北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

精益创业实战 : 第2版 / (美) 莫瑞亚 (Maurya, A.)
著 ; 张玳译. — 北京 : 人民邮电出版社, 2013.1
书名原文: Running lean:iterate from plan a to
a plan that works, second edition
ISBN 978-7-115-30540-4

I. ①精… II. ①莫… ②张… III. ①企业管理
IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第320267号

内 容 提 要

本书融合了精益创业法、客户开发、商业模式画布和敏捷/持续集成的精华,讲解精益创业实战法。作者以自己的创业项目为主线,结合大量真实案例,并融入一些伟大创业者的智慧,创建了一套思考、验证和发布产品的系统。那些想要验证自己的创意、解决实际问题 and 渴望拥有成功事业的人,可以把本书当成一套明确的实践计划、一幅清晰的创业路线图、一本实践指南,或者一套反复实践的方法论。

本书适合希望成功创业的开发人员和程序员、公司经理、CEO,以及任何有创意并且想创业的人。

精益创业实战 (第2版)

-
- ◆ 著 [美] Ash Maurya
译 张 玳
责任编辑 朱 巍
执行编辑 刘美英
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京 印刷
- ◆ 开本: 700×1000 1/16
印张: 14
字数: 233千字 2013年1月第1版
印数: 1-4 000册 2013年1月北京第1次印刷
- 著作权合同登记号 图字: 01-2012-8415号
ISBN 978-7-115-30540-4
-

定价: 39.00元

读者服务热线: (010)51095186转604 印装质量热线: (010)67129223

反盗版热线: (010)67171154

版 权 声 明

© 2012 by Ash Maurya.

Simplified Chinese Edition, jointly published by O'Reilly Media, Inc. and Posts & Telecom Press, 2013. Authorized translation of the English edition, 2012 O'Reilly Media, Inc., the owner of all rights to publish and sell the same.

All rights reserved including the rights of reproduction in whole or in part in any form.

英文原版由 O'Reilly Media, Inc. 出版 2012。

简体中文版由人民邮电出版社出版, 2013。英文原版的翻译得到 O'Reilly Media, Inc. 的授权。此简体中文版的出版和销售得到出版权和销售权所有者的许可。

版权所有, 未得书面许可, 本书的任何部分和全部不得以任何形式重制。

O'Reilly Media, Inc.介绍

O'Reilly Media 通过图书、在线服务、杂志、调查研究和会议等方式传播创新者的知识。自 1978 年开始，O'Reilly 一直都是发展前沿的见证者和推动者。超级极客正在开创未来，我们关注着真正重要的技术趋势，通过放大那些“微弱的信号”来刺激社会对新科技的采用。作为技术社区中活跃的参与者，O'Reilly 的发展充满着对创新的倡导、创造和发扬光大。

作为出版商，O'Reilly 为软件开发人员带来革命性的“动物书”，创造了第一个商业网站 (GNN)，组织开放源代码峰会，以至于开源软件运动以此命名，通过创立 Make 杂志成为 DIY 革命的主要先锋，公司一如既往地用各种方式和渠道连接人们和他们所需要的信息。O'Reilly 的会议和峰会聚集了超级极客和高瞻远瞩的商业领袖，共同描绘将开创新产业的革命性思想。作为技术人士获取信息的选择，O'Reilly 现在还将先锋专家的知识传递给普通计算机用户。无论是通过印刷书籍、在线服务或者面授课程，每一项 O'Reilly 的产品都反映了公司不可动摇的信念——信息是激发创新的力量。

业界评论

“O'Reilly Radar 博客有口皆碑。”

——Wired

“O'Reilly 凭借一系列 (真希望当初我也想到了) 非凡想法建立了数百万美元的业务。”

——Business 2.0

“O'Reilly Conference 是聚集关键思想领袖的绝对典范。”

——CRN

“一本 O'Reilly 的书就代表一个有用、有前途、需要学习的主题。”

——Irish Times

“Tim 是位少有的商人，他不光放眼于最长远、最广阔的视野，并且切实地按照 Yogi Berra 的建议去做了：‘如果你在路上遇到岔路口，走小路 (岔路)。’回顾过去，Tim 似乎每一次都选择了小路，而且有几次都是一闪即逝的机会，尽管大路也不错。”

——Linux Journal

本书赞誉

Ash 为那些想要验证自己的创意、解决实际问题 and 渴望拥有成功事业的人指出了一条明路。在此我把这本书推荐给所有想让自己公司腾飞的创业者。

——Noah Kagan, AppSumo.com 首席 Sumo

理论你早就知道了——现在 Ash 告诉你如何实践。你可以把这本书看成一种简单实用的工具，它把那些伟大创业者的智慧提炼为经得起考验的实战流程。

——Dan Shapiro, Sparkbuy 和 Ontela 的创始人及 CEO

要是我在创业之前先读到 Ash 的这本书就好了！它简洁明了地道出了创业过程中的大量经验教训，而我却用了整整四年的摸爬滚打才学到这些东西。

——Jason Jacobs, RunKeeper 创始人及 CEO

本书明显与当今互联网创业者息息相关，但它的作用却远不止于此。Ash 提出的是一套思考、验证和发布产品的方法，不管组织是大是小，做技术还是做市场，做消费产品还是做企业产品，都可以将这套方法作为指导。

——Ryan Spoon, Polaris Venture Partners 投资人, RyanSpoon.com 作者

Ash Maurya 在这本书中展示了一套明确的实践计划，照这套计划来实施，你创业成功的机会最大。在 Year One Labs，我们创业的每一步都是按他的方法来的。新创业公司想找准发展节奏、阐述商业模式直至最后发展壮大，用他的方法最为有效。

——Alistair Croll, Year One Labs 创始合伙人, Solve for Interesting 创始人

创业者的成功秘籍——MaRS 的顾问团队每天都会使用这本书中讲解的方法！过去一年里，我们针对十多个创业公司试过这些方法，发现这些方法可以让创业者迅速从创意阶段朝产品/市场匹配阶段靠拢。

——Mark Zimmerman, MaRS 高级顾问

这是一本非常了不起的手把手式实践指南。它融合了精益创业法、客户开发、商业模式画布和敏捷/持续集成的精华。任何正在创业、筹资或帮助他人创业的人都能从中受益，成就一家现代的创业公司，就连我们西北大学的大学生们也获益良多。

——Todd Warren，风投机构 Divergent Ventures 创始人，
美国西北大学 NUvention Web 班级网站主席

这本书是创业者的无价之宝，逻辑性强，又好理解，而且提出了大量可操作的建议。

——Dave Chapman，伦敦大学学院工程科学院副院长（负责企业），
创新与管理系副主任，企业互动与创新中心副主任

本书是一本解读和实践精益创业法的实用指南，不仅文字清晰、编排合理，而且非常详实。Ash 没有打包票说你百分之百能成功，也没有说精益思想有多完美（它并不完美），但是他会帮你避开很多常见的、后果严重的创业陷阱。如果你不想一边祈祷一边摸索着前进，而是希望用一种系统、严谨、可靠的方法来创业的话，那就读这本书吧！

——Benjamin Yoskovitz，GoInstant 产品副总裁，
Year One Labs 创始合伙人，instigatorblog.com 作者

本书清晰地概括了精益创业的基本原则，尤其适用于软件和互联网创业公司。不管是谁，即便是那些已经熟读其他精益创业图书的人，也能从本书学到至少一条实用的创业策略。我最喜欢的是书中使用客户开发访谈来解决定价矛盾的讨论。

——Patrick McKenzie，Kalzumeus Software 创始人，
Twitter 账户 @patio11

不管是正在追求成功还是已经事业有成的互联网企业家，我都推荐大家好好看看这本书，因为它把最好的创业思想全部集中到了一本实践指南之中，防止创业者犯一些创业初期常见的错误。我要求我所有的学生和天使投资管理团队都阅读这本书，因为它能增加我们的成功率。

——Michael Marasco，西北大学法利企业家与
创新中心负责人、教授，天使投资人

这是一本专注实战策略的秘籍，可以帮你找到并实现互联网创业的好创意。如果你想用精益思想来做一个产品的話，就用 Ash 介绍的方法吧，否则会浪费大量宝贵时间！

——Rob Walling，连续创业家，*Start Small, Stay Small: A Developer's Guide to Launching a Startup* 作者

译者序

这是一本重塑三观的书——如果你还没有接触过精益思想的话。

在翻译这本书的过程之中，我想到了无数种译者序的开头。比如，“作为中国人，从小长辈就教育我们要勤俭节约”，又比如，“有句名言叫做‘不管节约什么资源，归根到底都是在节约时间’”，不过，我发现作者已经把这一点讲得很清楚了，没必要狗尾续貂，所以，我决定换一个话题，讲一讲我当年是怎么白白浪费自己的有限生命的。

2008 年末，我和两位好友一起决定做一番事业。我们想到了一个绝佳的点子，踌躇满志，准备给这个世界一点新东西看看。在正式创业之前，我们详细地讨论了整个解决方案以及随后可能发生的各种问题。也许是由于年轻，我们充满了激情，常常在打工超过十小时，累得半死之后仍然可以讨论好几个小时（然后睡四五个小时继续打工）。

2009 年初，我们正式注册公司，开始了产品开发。我们最初对产品的定位是一个在线试衣的网站，随着不断地讨论，这个产品从最初简单的服务类网站变成了一个全面而庞大的垂直型的社交网站。此时的我们仍然像打了鸡血一样地拼命写着代码，做着设计，完全闭门造车，不敢把自己的创意公之于众。

在网站尚未成型的过程中，我们就尝试过去找风投，而且还写过一份非常清晰、完善、正规的商业计划书。不过，我们的商业计划书一直没有机会向别人展示，而且除了一两家风投礼貌地回绝之外，别人都没有任何反应。同时，我们还在不断地增加网站的功能，修改各种想法，墙上的待完成任务贴纸越来越多，我们也越来越累。

就这样，时间过去了一年半，我们的阻力越来越大，信心也消失殆尽。在一年半之后，公司关门大吉，留给我们的，只有一间杂乱的屋子、一个尚未完成的网站和无尽的思考。

为什么我们会失败？我一直希望能找到一个方法论上的原因。我们三个人都是胸怀抱负的大学毕业生，继承了车库创业的优良传统；大家都很聪明，三个人分工不同，互为补充；我们的创意很好；我们的“啤酒+音乐”的文化也很好；技术不错，设计也不错，我们甚至自己设计了一套拍照系统……怎么就失败了呢？

后来，我接触到了敏捷思想，开始有点懂了，又读了戴明博士的《走出危机》，似乎明白了一点，最后，在机缘巧合之下，成为了这本书的翻译，我终于从方法论上弄清楚了当初失败的原因。

看看我们犯了多少错吧。

首先，在创意阶段，创业者心态让我们只想着如何改变世界，产生了盲目而强烈的自信。这样的自信加上年轻人的激情完全蒙蔽了我们的理性，让我们无法客观地思考，也拒绝对自己的创意做初步的验证。

其次，我们一直都在讨论和改善解决方案，却从来没有去思考：客户是否有这些问题？这些问题是否严重？现有解决方案是否够用？我们甚至没有和任何一位年轻女性（我们的主要目标客户）仔细做过访谈，有也只是展示我们的解决方案。

然后，我们没有从小到大、循环改善的思想，只想着要做完善，要做大做强，在没有对功能做任何验证的情况下就盲目地把功能加入产品。这使得我们的待完成任务越来越多，产品越来越庞大和复杂，但是这一切都是基于我们完全没有经过验证的假设，随时都有崩塌的可能。

此外，我们还非常担心自己的创意被人窃取，所以不敢和任何人讨论解决方案。即使是不讨论解决方案，我们也从未想过应该找一点潜在客户来谈谈我们想要解决的问题。商业计划书虽然清晰、美好，但是却完全是基于我们的自信和假设，而且商业计划书长达十几页（我们当时还自以为是地认为它比正常的商业计划书精简了很多），难以修改——当然，由于陷入创业者的自恋情绪，我们也不愿意相信还有别的可能。

最后，我们在产品完全没谱（因为没有正式上线）的情况下，就去找风投，结果当然只能碰一鼻子灰。

总而言之，由于没有章法，导致盲目自信，又导致不断产生假设，又导致不断增加功能，导致产品臃肿，而且在产品过度开发之后就更没自信去精简，最后由于资源耗尽而未能找到一个可行的办法，只好放弃。

我们浪费了一年多的时间，做了一个没有人要的产品。不过，吃一堑，长一智，我很高兴，能够有这样一本书，让我系统地认识和分析这些错误，让我知道以后应该怎样来面对这样的情况。（顺带一提，我们创业的每一个步骤犯的每一个错误这本书都提到了，这让我十分汗颜。）

在和一位担任精益创业导师的朋友（熊子川，@一只土贼）聊天的过程中，我发现把重心放在解决方案上的创业者不在少数。在一番讨论之后，他说：“原来的价值主张包括，客户+问题+解决方案，我觉得应该把解决方案从价值主张中剔除。”我深以为然。忘记解决方案吧，关注客户和他们的问题，创业才有意义，才能成功。

希望我的创业经历能给创业者们一些警示，也希望所有不想浪费自己有限生命的创业者们都读一读这本少讲大道理，重点专注实际操作的精益实战手册。

最后的最后，我想感谢当年放弃了很多东西来和我一起创业的两位老友。如果说创业失败还留下了些什么有意义的东西，那就是我们的友谊和艰难岁月之后的宝贵经验教训。这些一直都激励着我，也让我对所有创业者心怀敬畏。希望我们以后还能有机会合作，用精益的方法和思想，在科学方法的武装之下，逆袭！

欢迎大家找我讨论精益创业（以及体验设计、任天堂等其他有趣的话题），我的邮箱是 dz902i@gmail.com，Skype 帐号是 d.z.902，另外在图灵社区也可以找到我。

张玳



献

词



谨以此书献给 Natalia 和 Ian，有了你们之后，我最宝贵的时间才有了新的用途。

序

这本书是新精益系列的第一本书。去年《精益创业》出版之后，我得以走遍世界，与上千位创业者和经理们见面交流。我很高兴能听他们讲故事，解决他们的疑惑。更重要的是，我听到了很强烈的呼声——大家都希望能有一本实践指南，把精益创业法思想融入到实际操作中去。Ash Maurya 是做这个事情的不二人选。

“实践出真知。”第一次从 Ash Maurya 的博客上看到这句话的时候，我就知道他将来肯定能为这场处于萌芽期的运动添砖加瓦。从那时候起，他就一直在不遗余力地推广精益创业法。他将精益创业的理念应用到自己的创业公司，严格地实验各种技巧，并和大家分享哪些有用，哪些没用。他举办了无数场研讨会，每一场都是一次重大考验，因为他需要帮真正的创业者探索他们遇到的问题，并得出可行的解决方案。此外，他还非常积极地在他的家乡奥斯汀推广精益创业法，而奥斯汀现在则是我们最重要的一个创业园区。

所有这些努力汇聚成了你手上的这本书。这是一本实践手册，可以增加创业者的成功几率。这不是一本讲哲理的书，也不是一本拿各种道听途说的成功故事来逗眼的书，而是一本详细的指南，用反复实践得出的方法来帮助你建立起成功的公司。

这是一个创业的时代。在过去几十年里，美国的新职位净增长基本上都是靠高速发展的创业公司拉动的。所有人——投资人、经理人、政策制定者，甚至普通市民，都鼓励创业。我们未来过得如何就看它了。

今天的创业者可能比以往任何一个时期的都多，这是创业技术和观念不断发展的功劳。新的技术（比如云计算）降低了启动的门槛：创业变得更容易，也更便宜了。而新的管理方法（比如精益创业法）则可以帮助创始人更好地利用好这些新资源。现在不创业，更待何时？

如果用一句话总结所有这些发展，那就是：生产资料租赁制，即把马克思的经典理论“生

产资料所有制”换了个说法。以前要想做一个大型公司必须要经过很多人的批准，你必须要有资金、机器、工厂、仓库、销售渠道、大众广告传媒等。

现在，你只要手握一张信用卡就能租到所有这些东西，甚至还能租到更多。这样的变化意味着和以前相比，人们可以做更多的创业实验了。而且千万别忘了，任何创业其实都是实验。现在的公司只有想不到，没有做不到的。所以，我们要解决的主要问题就不是“能不能把产品做出来”，而是“该不该把产品做出来”。

我们太需要这样的实验了。旧式的管理思想是 20 世纪的老公司（比如通用汽车）发展起来的，强调的是计划和预测，以此评估发展、机遇，并把责任放在管理者身上。但是，有谁会真心觉得这个世界的变数越来越小（能够计划和预测）呢？

成功的新产品需要持续、严谨的实验。从科学角度看，如此才能发现新的利润增长点。不管是对小型创业公司还是知名大公司来说，这一点都是一样的。

这本书手把手地教你如何把一个创意转换为行动。商业计划是由很多基于信念的假设组成的，但每个假设都可以用事实来验证。客户到底想不想要我们的产品？他们愿不愿意付钱？我们能不能盈利？有了客户以后，我们能不能发展？在这本书中，Ash 用自己的方式将这些假设逐一分解为主题明确的严谨实验。

这本书提供了一套简单、注重行动的创业框架，创业公司不管处于哪个阶段，都可以用这些框架中的工具来制造富有独创性的产品，或建立新型组织架构。

从我第一次在博客中写下“精益创业”这个词开始，已经过了差不多三年。当时只有几十个人看我的博客。但其实从那时开始，这些理念就开始发展为一场运动，全世界成千上万的创业者们都加入了进来，大家都希望能帮助新的创业公司和创业产品取得成功。在你阅读本书的同时，我也希望你能实践这些理念，加入到我们的大家庭中来。你所在的城市中很可能就有精益创业法集会。完整的会议列表和其他资源的链接可以在精益创业法的官网找到，地址是 <http://theleanstartup.com>。

欢迎来到尖端创业实践的乐园！我希望你能分享你所学到的东西，告诉我们哪些有用，哪些没用。感谢你参与这场大实验。

埃里克·莱斯

2012 年 1 月 20 日于加州旧金山

前言

本书的第 1 版（以电子书的形式出版）主要针对的是像我一样的人：做互联网产品的技术型创业者。当时我正在做我的第一家公司，第五个产品。我看过史蒂夫·布兰克的《四步创业法》（<http://www.cafepress.com/kandsranch>）和埃里克·莱斯早期的精益思想相关的图书、文章，深受启发。

写电子书的主要目的是为其他做互联网产品的创业者提供一套实践指南。我用书中介绍的迭代方法来写作并自出版了这本电子书。

不过，在 2011 年 1 月出版之后，电子书的读者远不止我设定的典型早期接纳者了，我不停地收到两类反馈。

□ 我想知道如何在公司中运用这些技巧，我做的是 X 产品，书中写的技巧运用不了。

□ 虽然我做的是 X 产品，但是这些技巧帮了我的大忙，而且只需小小的改变就行了。

（X 可以是软件、硬件，B2C、B2B，科技含量高、科技含量低等类型的产品。）

我觉得这很有趣，决定继续深入研究一下。在过去的一年里，我办了很多研讨会，在很多创业加速器做创业导师，并和其他企业家紧密合作，这些都是为了主动和各种不同类型的公司接触，以便能验证我的想法。我现在还记得第一次为一整屋子的生物科技创业者做研讨会时的紧张感受。不过，每次研讨会的结果都非常鼓舞人心。

第 2 版的目的在于整合我过去一年中学到的知识并拓宽读者群体。虽然书中有很多理念都是从高科技创业界发展来的，但是我相信其背后的思想不管对任何创业公司或者产品都适用。

这些东西都能从第 2 版的全新结构上体现出来，书中不光介绍了基本原理，还讲解了实战技巧。

我还把之前有些读者觉得有点糊涂的精益画布案例研究替换成了更加完整的例子，这个例子将贯穿整本书，从创意构思一直到退出^①。此外，我还使用了其他一些小案例（关于不同种类的产品）来展示如何实地运用这些理念。

最后，在我写了第 1 版之后，埃里克·莱斯也出版了他的书《精益创业》。这本书不仅是精益创业法的权威指南，而且还介绍了很多新的优秀理念，比如创新会计制度和增长引擎等，我也把它们加入了这一版中。

Safari® 在线图书



Safari 在线图书是应需而变的数字图书馆。它能够让你非常轻松地搜索 7500 多种技术性和创新性参考书以及视频，以便快速找到需要的答案。

订阅后你就可以访问在线图书馆内的所有页面和视频，在手机或其他移动设备上阅读，在新书上市之前抢先阅读，还能够看到尚在创作中的书稿并向作者反馈意见。复制粘贴代码示例、放入收藏夹、下载部分章节、标记关键点、做笔记甚至打印页面等有用的功能可以帮你节省大量时间。

这本书（英文版）也在其中。欲访问本书的英文版电子版，或者由 O'Reilly 或其他出版社出版的相关图书，请到 <http://my.safaribooksonline.com> 免费注册。

出版社联系方式

请把对本书的评论和问题发给出版社。

美国：

O'Reilly Media, Inc.

1005 Gravenstein Highway North

Sebastopol, CA 95472

中国：

北京市西城区西直门南大街 2 号成铭大厦 C 座 807 室（100035）奥莱利技术咨询（北京）有限公司

^① 退出，指的是通过上市、变卖等方式拿回初期的投资以及创业的各种收益。——译者注

O'Reilly 的每一本书都有专属网页，你可以在那儿找到本书的相关信息，包括勘误表、示例代码以及其他信息。本书的网站地址是：<http://shop.oreilly.com/product/0636920020141.do>

中文书：<http://www.oreilly.com.cn/index.php?func=book&isbn=978-7-115-30540-4>

对于本书的评论和技术性问题，请发送电子邮件到：bookquestions@oreilly.com

关于本书的更多信息、会议、资源中心和网络，请访问以下网站：<http://www.oreilly.com>

我们在 Facebook 的地址如下：<http://facebook.com/oreilly>

请关注我们的 Twitter 动态：<http://twitter.com/oreillymedia>

我们的 YouTube 视频地址如下：<http://www.youtube.com/oreillymedia>

使用许可

出版本书是为了助你一臂之力。如果你在自己的产品或者作品中引用本书的部分内容，我们非常希望你能标明出处，但并不强求。出处一般包括书名、作者、出版商和 ISBN。例如“*Running Lean, Second Edition* (O'Reilly). Copyright 2012 Ash Maurya, 978-1-449-30517-8”。

如果有关于使用本书的未尽事宜，可以随时联系我们：permissions@oreilly.com。

内 容 简 介

什么是精益创业实战法

这是一个前所未有的创新的时代。随着因特网、云计算和开源软件的不断发展，现在要做一个产品简直不费吹灰之力。不过，创业的成功率却并没有太大的提升。

大部分创业公司仍以失败告终。

值得注意的是，即使是成功创业的公司，也有三分之二在创业过程中完全颠覆了最初的方案^①。

也就是说，一家创业公司之所以能成功，并不一定是因为最初的方案（我们称之为 A 计划）制订得好，更重要的是在资源耗尽之前找到了一个真正可行的方案。

在此之前，创业者们一直都在靠胆量、直觉和运气来寻找更好的方案。此外，现实中也并没有一个系统的流程来严谨地验证 A 计划。

这就是精益创业实战法想要解决的问题。

精益创业实战法是一种系统的流程，它可以帮你在资源耗尽之前循序渐进地将 A 计划改良成一个真正可行的方案。

创业为什么难

首先，人们对如何开发成功产品的看法有误。媒体喜欢那些擅于高瞻远瞩的成功人士的传说，似乎有这么一群独具眼光的天才，他们可以看穿未来，并且制订一套完美的计划来实现预期目标。不过，现实世界几乎不会出现这样的情况。人们都觉得 iPad

^① John Mullins and Randy Komisar, *Getting to Plan B* (Boston, MA: Harvard Business Review Press, 2009).

是一款非常具有前瞻性的产品，但是在史蒂夫·乔布斯看来，它并非一蹴而就，而是经过了数年的设计和开发，各种软硬件创新的不断积累，还经历了各种失败才最终推出的产品。

其次，传统的以产品为中心的研发模式只在需求收集阶段让客户参与一下，而后一直要等到产品推出之后才让客户验证。中间则是几周甚至几个月的“空窗期”，创业公司会脱离客户，自己开发和测试解决方案。在这段时间里，创业公司很可能把产品做得太过，也有可能做出来的东西会偏离客户的需求。这就是史蒂夫·布兰克在《四步创业法》中所描述的核心矛盾。他在书中介绍了一种方法，帮助创业公司建立起贯穿整个产品开发周期的持续客户反馈通道。他把这种方法称为“客户开发”。

再次，虽然一切答案都在客户那里，但你却不能直接问他们想要什么。

如果我当初问人们想要什么的话，他们只会告诉我想要更快的马。

——亨利·福特

很多人都喜欢引用上面这句话来证明和客户交谈纯粹是白搭。但这句话中却隐藏了客户提出的真正问题：客户说想要“更快的马”，实际上说的是比现有解决方案更好的产品，而现有解决方案正好是“马”。

所以说，客户是能把自己的问题讲清楚的，而你的任务则是为他们设计解决方案。

客户不需要知道自己想要什么样的产品。

——史蒂夫·乔布斯

有没有更好的方法

精益创业实战法提供了一个更好、更快的办法来设计和开发新产品。

- 精益创业实战法的关键是速度、认知和专注。
- 精益创业实战法用客户的反馈来验证想法。
- 精益创业实战法让客户参与到整个产品开发流程中来。
- 精益创业实战法运用小型迭代并行解决产品 and 市场验证的问题。
- 精益创业实战法是一套系统而严谨的流程。

精益创业实战法囊括了多种方法论和大量思想精华，其中最重要的是以下三种。

1. 客户开发

客户开发由史蒂夫·布兰克首创，指的是在产品开发的同时建立起一个持续的客户反馈渠道。这个概念是在他的《四步创业法》中提出的。

客户开发方法最关键的一点是：

走出办公楼。

——史蒂夫·布兰克

问题的答案往往在办公大楼之外——不是在电脑上，也不在实验室里。你必须走出去，直接和客户接触。

2. 精益创业

精益创业是埃里克·莱斯提出并推广的理念，我们可以将其视为客户开发、敏捷软件开发以及精益制造方法（即丰田生产方式）的综合体。

人们经常把精益理解为廉价。当然这样说也不完全错，因为精益的基本原则是杜绝浪费和有效利用资源，而钱也是资源的一种。

不过，精益创业者会把世界上最宝贵资源用到极致，这个资源就是时间。说具体点儿，我们的目标就是在单位时间内尽量多地学习和了解（客户的需求）。

概括一下，精益创业就是用更小、更快的迭代流程验证想法。

创业公司之所以能成功，只不过是因为其在资源耗尽之前做足了改进。

——埃里克·莱斯

3. 白手创业

人们通常把白手创业视为一套方法集，用于帮助创业者减少举债，降低对银行和投资者的依赖。不过，人们也常常误以为白手创业就是自己投资。严格地说，白手创业法应该是从客户那里获取收入，以此投资。

不过，我更喜欢比乔伊·戈斯瓦米那颇有哲学意味的定义：

在正确的时间做正确的事情。

既然是创业，那肯定会是一团乱的，但是不管什么时候，总是有那么几件事情是关乎成败的，而你的任务则是把注意力放在这些事情上，其他东西都不要管。

这本书能教给你什么

阅读本书，你能学到如下知识：

- ☐ 在定义解决方案之前，如何找到一个值得解决的问题
- ☐ 如何寻找早期接纳者
- ☐ 筹资的最佳时机
- ☐ 如何验证定价方案
- ☐ 如何决定 1.0 版产品做哪些功能
- ☐ 如何确定客户想要什么并把它开发出来
- ☐ 如何针对速度、认知和专注来做优化
- ☐ 什么是产品/市场匹配
- ☐ 如何通过迭代达成产品/市场匹配

这本书适合你吗

如果你是一个想研发新产品的企业家，或者你已经有一个产品了，但希望增加产品成功的几率，那这本书很适合你。

这本书还适合：

- ☐ 公司经理
- ☐ CEO
- ☐ 希望能成功创业的开发人员和程序员
- ☐ 博主、联合创始人、做小本买卖的人、作家、音乐家——任何有创意并且想创业的人
- ☐ 创新者
- ☐ 创业公司创始人

本书组织结构

本书分成四部分。我希望你按顺序阅读这些内容，因为它们按照时间顺序列出了精益

创业实战法的各个步骤——从创意一直到产品/市场匹配。即便你的产品已经推出，我还是推荐你从头开始阅读。只是你不必在每个阶段和步骤上都花很多时间，把书中的步骤过一遍，你就能知道自己大概所处的阶段，然后计划下一步的行动。

每部分都有一个完成标准，帮助你确定是否准备好进入下一阶段。

1. 第一部分：路线图

第一部分提供了精益创业实战法的整体路线图。它主要描述的是精益创业实战法的三个基本步骤，并用一个案例研究来解释如何实地运用这三个步骤。

本书剩下的三部分会详细地讲解每一个步骤。

2. 第二部分：把 A 计划写下来

第二部分教你如何用一张单页的精益画布来记录你的初步方案（或称为 A 计划）。精益画布就是产品的战略战术图或者蓝图。

3. 第三部分：找出计划中风险最高的部分

第三部分帮你确定从计划中的哪部分开始入手。这部分描述了创业公司常见的各种风险，并教你如何确定这些风险的优先级，为接下来的验证和实验做准备。

4. 第四部分：系统地测试计划

第四部分介绍了如何通过四个步骤来系统地对 A 计划做高压测试，并教你如何迭代地改进这个计划，直到找到可行的方案。

关于我

我最近一次创业是 2002 年用白手创业法建立起了 WiredReach，然后在 2010 年年底的时候卖掉了它。在这段时间里，我闭门造车，希望能建立起一个平台，试着做开源，也实践了“尽快发布，经常更新”、“少即是多”^①，甚至“多即是多”的思想。

我很早就意识到了第一个问题：闭门造车是不对的。初次创业的人往往会担心别人偷了自己的点子。真相则是：首先，在这么早的阶段，大部分人是无法判断一个创意的

^① 由 37signals 推广开来的产品开发理念。

潜力的，其次（这一点更重要），他们根本就不在乎你的点子！

我意识到的第二个问题是创业可能会消耗好几年的时间。我当初只是头脑一热，就开始做 WiredReach，当我反应过来的时候，几年的时间已经过去了。虽然我做的那些产品也取得了一定的成功，但我发现自己还需要一个更好、更快的方法来做新产品。

人生苦短，何必浪费时间来做什么没人想要的东西？

最后，我发现了倾听客户声音的重要性，但你必须知道怎么倾听。我在做 BoxCloud 这个产品的时候使用了“尽快发布，经常更新”的方法，用我们在 2006 年开发的新型 p2web 技术制作并发布了一个极简化的文件共享产品。在发布之后，有几个知名博客介绍了我们的产品，我们自己也花了不少钱在 DECK 网络^①上做广告（主要针对设计师和开发人员）。

用户给了我们很多反馈，但是这些反馈却非常散乱。我们并没有清晰地定义目标客户，也不知道如何来确定各种反馈的重要程度。我们采取的办法是看哪个反馈最热门（声音最大），就听哪个，结果程序变得臃肿不堪，很多功能一辈子就只用过一次。

在此期间，我参加了史蒂夫·布兰克关于客户开发的讲座，然后又顺藤摸瓜地找到了埃里克·莱斯早期的精益创业思想。我在创业的时候，先是给自己画了一个“大饼”，然后又说服了自己，最后把它做了出来，并用一种费时费力的方式来改进它。我知道答案都在客户那里，但是我不知道怎样才能和他们深入接触。而这正是客户开发和精益创业要解决的问题。

就这样，我心动了。

为什么写这本书

我决定，在做接下来这个产品（CloudFire）的时候试一下这些方法，但是在初步实践这些理念的过程中碰到了很多的问题。

第一，史蒂夫·布兰克的书是专为企业级软件公司写的，所以其中的很多方法难以运用到我的产品中来。此外，埃里克·莱斯当时正在写文章回顾他在 IMVU 工作时的经历。IMVU 那时候已经不算是创业公司了，技术人员有 40 个人，而且收入也超过 4000 万美元。而它是完全按照精益创业方法发展起来的，仔细想想可真够惊人的！

^① 网络广告联盟，很多设计者和开发者网站均是其会员。——译者注

我心中的问题越来越多，所以我花了两年的时间，希望能找到一套更好的方法来制作成功的产品。最后的结晶就是这本书，它融合了我做产品的第一手经验，还加入了埃里克·莱斯、史蒂夫·布兰克、戴夫·麦克卢尔、肖恩·埃利斯、肖恩·墨菲、贾森·科恩、亚历山大·奥斯特瓦德以及其他很多人的思想和理论。

非常感谢订阅我博客的千千万万读者，他们每周都给我写评论，发邮件鼓励我继续写作，还用我的方法来验证他们自己的产品。这本书完全是被大家的热情“勾”出来的。

经过实地验证

为了验证书中的内容，我开始四处做精益创业实战法的演讲和讨论会。我和几百位创业者分享了这套方法，并和其中很多人一起密切合作来验证和改良它。

我的博客基本上实时地记录了我所学到的经验，我常常回过头来审视我学到的东西，并重新为这些步骤排序，以便能让整个流程变得更高效。而这本书也因此变得更出色！

我正在我最新的创业公司中运用这套流程，这家公司也是我过去一年的写作和学习催生出来的。在写这本书的过程中，我卖掉了 CloudFire，开始创建我的新公司 Spark59。

免责声明

实践出真知

能运用一套方法不算成功，能拿出成绩来才算成功。精益创业很吸引我的一点就是它是一套方法体系，你可以根据它来制订更加有针对性的步骤。你可以而且完全应该用验证产品的方法来验证你自己制订的步骤^①。

这本书的所有内容都是从我自己做产品时的个人经验和各种实验结果而来的。我希望你能严谨地验证这些理念，同时也要根据你的情况来调整这些理念。创业还涉及法律、

^① 精益创业的字典中没有“信念”二字，一切都必须通过科学方法的验证，<http://www.ashmaurya.com/2011/02/do-you-have-faith-in-lean-startups/>。

财务和会计等很多方面，这些本书都没有讲到。如果你的公司已经发展到需要考虑这些问题的阶段，那就必须咨询专业人士，处理好公司财务、组织结构以及知识产权资产等问题。

没有万能药

不存在可以确保成功的方法。但是一套好的方法可以形成反馈通道，让你持续不断地改进和学习。

本书谨以此为诺。

目 录

第一部分 路线图

第 1 章 基本概念 // 2

1.1 第一步：把 A 计划写下来 // 2

1.1.1 去掉理想中的“自我成分” // 2

1.1.2 抓住你的商业模式 // 3

1.1.3 你的产品不等于“你创业公司的产品” // 5

1.2 第二步：找出计划中风险最高的部分 // 6

1.2.1 创业的三个阶段 // 7

1.2.2 转型—产品和市场匹配—优化 // 8

1.2.3 什么时候开始找投资呢 // 10

1.3 第三步：系统地测试计划 // 11

1.3.1 实验的定义 // 11

1.3.2 迭代的基本模式 // 12

第 2 章 本书是怎么炼成的 // 13

2.1 案例研究：我是怎么写这本书的 // 13

2.1.1 认识问题 // 13

2.1.2 确定解决方案 // 14

2.1.3 定性验证方案 // 15

2.1.4 定量验证方案 // 16

2.1.5 这本书写完了吗 // 17

第二部分 把 A 计划写下来

第 3 章 制作自己的精益画布 // 20

3.1 用头脑风暴法来寻找潜在客户 // 20

3.2 制作精益画布 // 22

3.2.1 问题和客户群体 // 24

3.2.2 独特卖点 // 26

3.2.3 解决方案 // 29

3.2.4 渠道 // 30

3.2.5 收入分析和成本分析 // 34

3.2.6 关键指标 // 37

3.2.7 门槛优势 // 39

3.3 该你了 // 41

第三部分 找出计划中风险最高的部分

第 4 章 选择切入点 // 44

4.1 什么是风险 // 44

4.2 商业模式的优先次序 // 46

4.3 寻求外部人员的建议 // 49

第 5 章 开始实验 // 52

5.1 成立问题/解决方案团队 // 52

5.1.1 放弃旧式部门体制 // 52

5.1.2 团队从简，但要够用 // 53

5.1.3 最好不要外包问题/解决方案团队 // 54

5.2 如何有效地做实验 // 54

5.2.1 以速度、调研和专注为目标 // 54

5.2.2 确定一个关键指标或者目标 // 56

5.2.3 不做多余的事情 // 56

5.2.4 你的假设必须具有可证伪性 // 58

5.2.5 定性验证，定量核实 // 59

5.2.6 把评估结果和具体动作关联起来 // 59

5.2.7 创建公开报表 // 60

5.2.8 多交流学习经验，而且越早越好 // 60

5.3 系统地解决风险 // 62

第四部分 系统地测试计划

第 6 章 开始客户访谈 // 66

6.1 别再搞问卷调查和焦点小组了，谢谢 // 66

6.2 交谈并不是一件容易的事 // 67

6.3 寻找受访者 // 71

6.4 反对意见 // 73

第 7 章 针对问题做客户访谈 // 76

7.1 学习目标 // 76

7.2 对问题进行验证 // 76

7.3 可证伪的假设 // 78

7.4 开始问题访谈 // 79

7.4.1 欢迎辞（开场白） // 80

7.4.2 收集统计数据（验证客户群体） // 81

7.4.3 讲故事（描述问题的背景） // 81

7.4.4 问题评级（验证问题） // 82

7.4.5 探索客户的世界观（验证问题） // 82

7.4.6 总结（后续安排） // 83

7.4.7 记录结果 // 83

7.5 你了解你的问题吗 // 85

第 8 章 针对解决方案做客户访谈 // 90

8.1 学习目标 // 90

8.2 验证解决方案 // 90

8.3 测试产品价格 // 93

8.3.1 不要问客户他们愿意付多少钱，告诉他们该付多少钱 // 93

8.3.2 不要让注册变得简单，把它变麻烦 // 94

8.3.3 从 AIDA 的角度来看解决方案访谈 // 95

8.3.4	解决方案访谈和推介的区别 // 96
8.4	可证伪的假设 // 96
8.5	正式开始解决方案访谈 // 98
8.5.1	欢迎辞（开场白） // 99
8.5.2	收集统计信息（验证客户群体） // 99
8.5.3	讲故事（描述问题的背景） // 100
8.5.4	演示（验证解决方案） // 100
8.5.5	验证价格（收入来源） // 101
8.5.6	总结（继续提问） // 101
8.5.7	记录结果 // 101
8.6	你找没找到值得解决的问题 // 103
第 9 章	推出 1.0 版 // 106
9.1	产品开发会阻碍学习 // 106
9.2	精简 MVP // 106
9.3	持续部署 // 108
9.4	激活流程 // 110
9.5	做一个宣传网站 // 112
9.5.1	宣传网站解析 // 113
9.5.2	首页元素分析 // 114
第 10 章	准备做评估 // 116
10.1	行动指标 // 116
10.2	指标以人为本 // 117
10.3	简单的漏斗报表是不够的 // 118
10.4	群组分析介绍 // 119
10.5	如何建立转换率信息板 // 121
第 11 章	针对 MVP 做客户访谈 // 122
11.1	学习目标 // 122
11.2	构建可证伪的假设 // 123

- 11.3 开始 MVP 访谈 // 124
 - 11.3.1 欢迎辞（开场白） // 125
 - 11.3.2 展示主页（测试独特卖点） // 126
 - 11.3.3 展示价格页面（测试价格） // 126
 - 11.3.4 注册和激活（测试解决方案） // 126
 - 11.3.5 总结（保持反馈渠道畅通） // 127
 - 11.3.6 记录结果 // 127

第 12 章 验证客户生命周期 // 129

- 12.1 让反馈变得简单 // 129
- 12.2 利用试用期找出问题 // 130
 - 12.2.1 获取和激活阶段 // 131
 - 12.2.2 留客阶段 // 131
 - 12.2.3 收入 // 132
 - 12.2.4 口碑 // 133
- 12.3 你准备好正式上线了吗 // 133
 - 12.3.1 上线的标准 // 134
 - 12.3.2 三，二，一……上线 // 134

第 13 章 不要堆积功能 // 139

- 13.1 功能必须靠催生，不能靠堆积 // 139
- 13.2 实施二八原则 // 140
- 13.3 限制在建功能数量 // 140
- 13.4 处理功能请求 // 143
- 13.5 功能的生命周期 // 144
 - 13.5.1 用看板来跟踪功能 // 144
 - 13.5.2 流程步骤详解 // 146

第 14 章 评估产品和市场的匹配程度 // 149

- 14.1 什么是产品和市场匹配 // 149
- 14.2 肖恩测试 // 150
- 14.3 只关注“正确”的指标 // 151
- 14.4 那收入呢 // 152

- 14.5 你的产品是不是人们想要的 // 152
- 14.6 产品/市场匹配中的“市场” // 153
- 14.7 总结 // 159
 - 14.7.1 网络效应类产品的设计模式 // 159
 - 14.7.2 多边类产品（交易市场类产品）的设计模式 // 161

第 15 章 总结 // 163

- 15.1 下一步干什么 // 163
 - 15.1.1 产品和市场匹配之后 // 163
 - 15.1.2 我兑现承诺了吗 // 164
 - 15.1.3 保持联络吧 // 164
- 15.2 学习资源 // 165
 - 15.2.1 图书 // 165
 - 15.2.2 博客 // 166
 - 15.2.3 工具 // 166

附录 附送资料 // 167

索引 // 192

第一部分

路线图

- 第1章 基本概念
- 第2章 本书是怎么炼成的

第 1 章 基本理念

要想用好一套系统的方法，你必须先透彻地理解这套方法的“道”和“术”，并能将两者区分开来。

“道”告诉你应该做什么，“术”告诉你怎么做。

本书的核心内容可以分成以下三个步骤：

- (1) 列出 A 计划；
- (2) 找出计划中风险最高的部分；
- (3) 对计划进行系统性的测试。

本章将会详细解释这些基本步骤（“道”）。其他章节则会结合实例来告诉你如何把这些步骤落到实处（“术”）。

1.1 第一步：把 A 计划写下来

1.1.1 去掉理想中的“自我成分”

每个人都会做梦，但是做梦的方式却大有不同。那些在夜晚睡觉时做梦的人起床之后会发现一切原来都是幻影，但是那些在白天做梦的人却不是好惹的。他们会大睁着眼睛来做梦里才会做的事情，并一步步把梦境变成现实。

——T.E.劳伦斯在电影《阿拉伯的劳伦斯》中如是说

每个人都会有这种感觉，就是灵感总是在不经意间闪现（比如在淋浴的时候，开车的时候，等等）。大部分人不会留意这些灵感，但是创业家们却会把这些灵感变为现实。

要想把一个灵感的潜力全部挖掘出来，就必须要有激情和决心，但如果对这两点不加

以限制，创业又会变成对信仰的盲目追求。

聪明的人总是对自己的想法很自信，创业者尤甚。

大部分创业家在创业初期都对自己的想法特别有信心，还设计了一个用于实现这个想法的所谓“A计划”。但不幸的是，大部分的A计划都注定会失败。

虽然强烈的信念可以创造出一种良好的创业氛围，也为创业的行为赋予了更深的含义，但是一家真正的“精益创业公司”（Lean Startup）不能只依靠信念，而更应该用数据来说话。你必须接受一个现实，那就是创业之初的理念大部分是建立在未经测试的假设（或者猜想）之上的，明白这一点非常重要。本书将帮助你系统地测试和改良创业初期的理念。

1.1.2 抓住你的商业模式

很多创业者都把自己期待的商业模式藏在了脑子里，是的，这倒是方便自己随时参考，但是除了加强一下自己的“现实扭曲力场”^①别无他用。

所以说，创业的第一步就是把你的原始思路写下来，然后至少找一个人分享一下。

习惯上，商业计划书就是用来做这个的。写商业计划书对于创业家们来说固然是不错的锻炼机会，但这样却达不到它真正的目的——与他人交流才是这个步骤的意义所在。

除此之外，反正A计划很有可能会遭遇失败，所以你需要比固化的商业计划书更具弹性的东西来描述你的设想。花上几周甚至几个月的时间来写一篇长达60页、建立在一个未经测试的设想上的商业计划书，实在是一种浪费。

“浪费”指任何消耗资源但却无法创造价值的人类活动。

——詹姆斯·P. 沃玛克和丹尼尔·T. 琼斯
在 *Lean Thinking* 一书中如是说

我常用的格式是单页商业模式图表（我称之为“精益画布”），如图1-1所示。

① 原指苹果公司史蒂夫·乔布斯的独特个人魅力，他让团队中的开发人员相信他那些超越现实的设想和眼光。——译者注



精益画布是从商业模式画布 (<http://www.businessmodelgeneration.com>) 改编而来的，已取得知识共享署名份额许可证。（下文不再逐一注明。）

图 1-1 精益画布

精益画布是笔者根据亚历山大·奥斯特瓦德的“商业模式画布”方法改良而来的。他的这种方法在《商业模式新生代》^②中有所介绍。

出于以下原因，我非常喜欢这种单页画布的格式。

□ 制作迅速

与写商业计划书需要几周甚至几个月的时间相比，你只需要一个下午就能在画布上大致描述出多种不同的商业模式。既然制作这些单页商业模式图表花不了多少时间，我建议你多花点儿时间做做前期工作，运用头脑风暴法把你的商业模式的各种可能都思考一下，然后为它们定一下优先级。

① Customer Lifetime Value，指一名顾客在未来可能为公司创造的净利润预测值。——译者注

② 想要了解精益画布和原来的商业模式画布之间的区别，请参见 <http://www.ashmaurya.com/why-lean-canvas>。

□ 内容紧凑

精益画布提醒你谨慎措辞，尽量做到简明扼要。借此你可以练习如何提炼自家产品的核心竞争力。可以假想自己和投资人同乘一架电梯，你只有 30 秒的时间来抓住投资人的注意力。或者假想客户点击进你的主页，你只有 8 秒钟的时间来抓住他们的注意力^①。

□ 方便携带

把商业模式放在一页纸上便于和他人进行分享和讨论，这意味着它的曝光率将会更高，能够得到不断的修改，从而日趋完善。

如果你写过商业计划书或者为投资人做过幻灯片的话，那么应该熟悉画布上大部分基本模块。这里我暂时不介绍这些概念，因为本书第二部分将对它们进行非常详细的解释。

不过，我希望你现在就记住关键的一点：“你的产品”并不等于“你创业公司的产品”。

1.1.3 你的产品不等于“你创业公司的产品”

我故意把“解决方案”一栏做得不到整个画布九分之一的大小，因为我们这些创业者总是对“解决方案”一栏尤其热心，而且对于写这些东西也很在行（见图 1-2）。

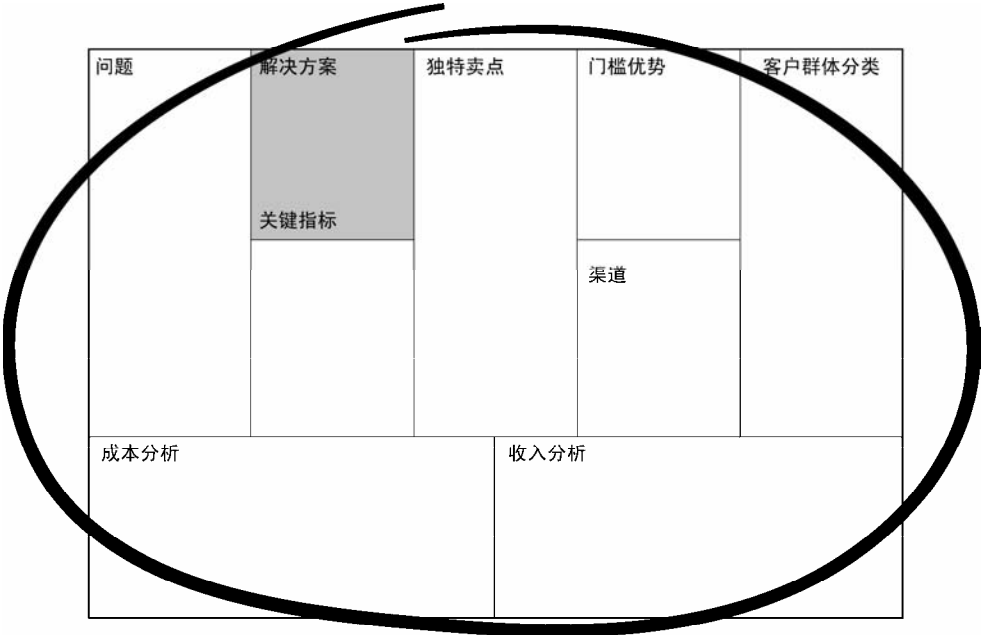
硅谷孵化器 500 Startups 的创始人戴夫·麦克卢尔曾经参加过数百场创业者推介会，日后还会参加更多。在这些推介会上，他总会反复提醒创业者，他们用来谈论解决方案的时间太多，而介绍商业模式中其他元素的时间却少得可怜。

客户并不关心你的解决方案是什么，他们只关心自己存在的问题。

——戴夫·麦克卢尔，500 Startups 创始人

投资者，但更为重要的是客户，只认同他们自己的问题，并不关心你的解决方案是什么（至少目前还不关心）。与此形成鲜明对比的是，创业者们总是喜欢探寻解决方案。不过，如果根本没人关心你的问题，你又何苦浪费时间精力去寻找解决方案呢？

^① 据估计，约有 50% 的访客会在进入主页后的 8 秒钟之内离开。来源：MarketingSherpa 的“Landing Page Handbook”（2005）。



你的“商业模式”才是你创业公司的产品

图 1-2 你的产品不等于“你创业公司的产品”

所以说，你的任务并不只是提供最佳解决方案，而是形成一套完整的商业模式，并保证模式中的所有元素都能够相互配合。

把商业模式看成产品能够提高效率。这不但可以让你的商业模式变得完整，而且还让你可以使用那些久经考验的产品开发方法来打造公司。

从更高的层面来看，你会发现这些基本法则实际上无非是“分而治之”，只不过是把这种思想用在了创业这件事上而已。

精益画布将商业模式分割成九个相互独立的部分，之后我们可以按照风险从高到低依次对它们进行系统测试。

1.2 第二步：找出计划中风险最高的部分

构建成功的产品，本质上就是如何控制风险。

必须让客户相信你能解决他们的问题，他们才会买你的东西。同理，必须让投资者相

信你可以建立起一套有发展潜力的商业模式，他们才会投钱给你。

创业是高风险的事情，而创业者真正要做的事情就是持续而系统地降低公司的风险。

产品开发方法中有一条叫做“先解决风险最高的部分”。创业和做产品其实差不多，在大部分情况下，最大的风险并不是解决方案。

抛开那些极为困难的技术问题（比如研制治疗癌症的药物，设计一种新的搜索算法或者裂变同位素），其实只要有足够的时间、资金和人力，做出个产品应该不是什么难事。

对于大部分创业公司来说，怕只怕做出的东西根本没人想要。

产品形态不同，风险最大的部分也不同，但其中有不少风险存在于创业的特定阶段。下面我们就介绍一下创业的三个阶段。

1.2.1 创业的三个阶段

创业公司必须经过三个阶段，如图 1-3 所示。

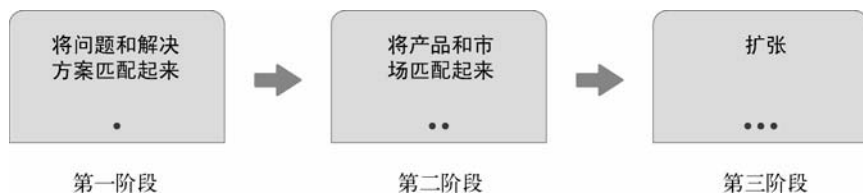


图 1-3 创业的三个阶段

1. 将问题和解决方案匹配起来

核心问题：手头有没有值得解决的问题？

在第一个阶段，必须先确定手头有没有值得解决的问题，不能在确定之前就花上数月甚至数年的时间来推出解决方案。

想一个点子不费什么劲，但是要实现它的话却需要花费大量人力和物力。

要知道某个问题是否值得解决，可以从以下三个问题入手：

- 你的解决方案是否是客户想要的？（必要性）
- 他们是否愿意为你的解决方案掏钱？如果不愿意，那么谁来买单？（发展性）
- 你的解决方案是否能够真正解决问题？（可行性）

在这个阶段，我们可以通过对目标客户进行观察和访谈相结合的定性方法来回答这些问题（第6章和第7章将详细讲述这些方法^①）。

在经过这个阶段之后，你应该能明白真正的问题有哪些，并且得出一套能够解决这些问题但又最为精简的对应方案，我们将这个方案称为“最简可行产品”（Minimum Viable Product, MVP）。

2. 将产品 and 市场匹配起来

核心问题：我做出来的东西是人们想要的吗？

一旦找到了值得解决的问题并设计出了 MVP，下一步就是测试你的方案能否有效地解决问题。换句话说，你必须检查做出来的东西是不是人们想要的。

在本书的第四部分，我们将学习具体用于考核产品/市场匹配度的各种定性和定量指标。

将产品 and 市场匹配起来（或者说让产品具备吸引力）是创业路上的第一个里程碑式成就。在这个阶段，你的计划开始逐步实施：开始有客户了，而且你还能留住客户，并让他们掏钱。

3. 扩张

核心问题：怎么做才能加速发展壮大？

如果你能将产品 and 市场匹配起来，那基本上就成功一半了。在这个阶段，你会把注意力转移到公司的发展上，而公司的发展其实也就是商业模式的扩张。

1.2.2 转型—产品 and 市场匹配—优化

产品 and 市场匹配是创业路上的第一个里程碑式成就，它会对公司未来的战略战术产生

① 在《四步创业法》一书中，史蒂夫·布兰克指出了对客户进行深度访谈的重要性，他将这种访谈称为“客户探索”。

深远的影响。所以，我们还可以把创业分成“产品和市场匹配前”以及“产品和市场匹配后”两个部分。

在产品和市场达成匹配之前，创业公司的注意力集中在学习和转型上。在达成匹配之后，注意力则转移到增长和优化上（见图 1-4）。

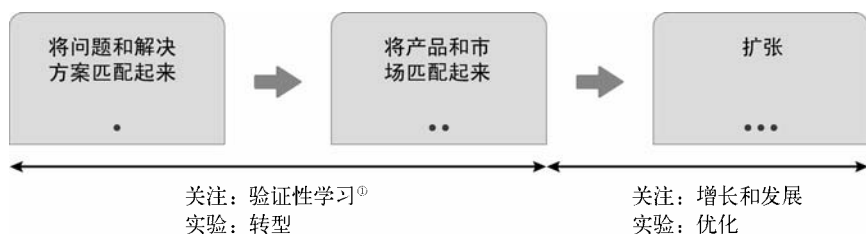


图 1-4 产品和市场匹配之前与之后

转型（Pivot）是由埃里克·莱斯^②提出的一个术语，它指的是创业公司在验证性学习阶段改变企业发展的方向。转型和优化最大的不同在于：转型的目标是寻找可行的方案，优化的目标是加速这个方案的执行。

转型实验需要验证商业模式的各个环节，以便找到一个可行的方案。优化实验需要改善商业模式中的各个环节，以便加速执行现行方案。前者的目的是调整方向（也就是所谓的“完成一次转型”），后者的目的是提高效率（或者扩大规模）。

看上去好像两者的差别并不明显，但这种差别却会对总体战略规划和具体执行流程产生巨大的影响。在产品符合市场需求之前，创业公司必须“多学”。

当预期结果实现的可能性是 50% 的时候，你学到的东西会最多。换句话说，当无法预知结果的时候，你的所获会最大。

要想多学，你必须尝试大胆的改动，而不是使用渐进式的小改善。也就是说，与其只修改行动按钮的颜色，不如把整个页面换掉。与其修改针对某一特定客户群体的价值主张，还不如干脆对多个客户群体尝试各种不同的价值主张。

稍后，我们将举一些例子来告诉你如何有目的地进行学习。

① 即 Validated Learning，这个术语由埃里克·莱斯提出，指对商业模式中的各个元素进行实验，以便能科学地验证这些元素是否和预期相符，并综合实验的结果来认识如何让公司可持续发展。

——译者注

② 埃里克·莱斯，《精益创业》（*The Lean Startup*）一书作者。——译者注

1.2.3 什么时候开始找投资呢

有意思的是，我发现 37signals^①的创始人在他们最近的两本书中对外部投资的态度转变很大。在 *Getting Real* 这本书中，他们说“吸引外部投资是 B 计划”，在《重来》这本书里，吸引外部投资又成了“Z 计划”。^②当你本身已经盈利的时候，得出这样的结论可能并无不妥，但很多情况下，外部投资毫无疑问是最好的解决办法（见图 1-5）。

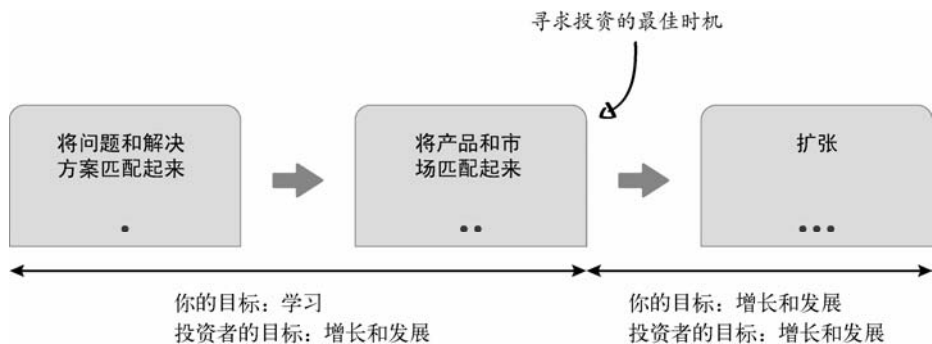


图 1-5 寻求投资的最佳时机

虽然你可以在创业早期去找一些种子投资，但是寻求大量投资的最佳时机仍然是在产品 and 市场契合之后，因为在那个时间点，你和投资人的目标是一致的，都是让公司尽量扩张。

产品对客户的吸引力取决于产品 and 市场的契合程度。投资者最关心的一点就是产品的吸引力。

——Nivi 和 Naval，Venture Hacks^③

有很多创业者觉得，创业的第一步应该是拟定一个商业计划或者做一堆幻灯片，然后找投资。特别是第一次创业的创业者，更容易这么想。不过，创业者的时间是很宝贵的，花好几个月来写商业计划书或者做推介并不明智，因为你这时候什么也没有，只

① 即 37signals.com，一家做 Web 程序的公司，主要产品是项目管理软件 Basecamp。不过，这家公司最著名的产品是他们原本打算开发出来作为内部使用的开源框架 Ruby on Rails。这个框架掀起了 Web 程序设计以及 Web 开发模式的新思潮。——译者注

② B 计划即备用计划，Z 计划则是备用的备用的备用……可以理解为“不得已的最后一条路”。

——译者注

③ Nivi 和 Naval 两位是投资人、创业家，venturehacks.com 是他们合作撰写的博客，专为创业者提供一些指导。——译者注

有一个美好的愿景和一堆未经考验的假设。在没有经过任何验证之前就想把这些东西推介给投资人，只能说是白费力气。

所以说，你的首要目标应该是创建一个刚好能够运转的公司，只要可以测试和验证你的商业模式就行。

虽然精益创业并不等于白手创业，但是两者能够相互补充，都需要通过最大限度地利用现有资源而不是费心寻求外部资源，以减少浪费，从而建立起一家低损耗率的创业公司。

白手创业 + 精益创业 = 低损耗率的创业公司

（更多信息请参见 A.1 节“如何建立低消耗率的创业公司”。）

1.3 第三步：系统地测试计划

现在，你的 A 计划已经写下来了，面临的各种风险也都依序列出来了，下一步就是系统地测试一下计划。精益创业公司的做法是进行一系列的实验。

精益创业是一套科学严谨的创业方法论，所以说实验非常重要。我们将在第三部分详细讲解怎么做实验效果最好。现在，我们先来明确一下实验到底是什么。

1.3.1 实验的定义

把图 1-6 中展示的步骤按顺序走一圈，这个过程就叫做实验。

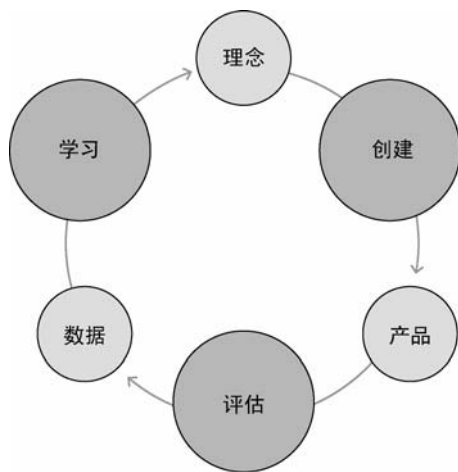


图 1-6 创建—评估—学习循环

这个循环被称为“验证式学习循环”，或者“创建—评估—学习”循环，由埃里克·莱斯首创，描述的是在精益创业公司利用客户反馈进行学习的过程。

这个过程从“创建”阶段开始。在这个阶段，我们会提出一系列观点或假说，并把这些抽象的东西具体化，形成模拟物（比如模型、代码、登录页面等），以便能测试这些假设。然后，我们把这些模拟物拿给客户，采用定性和定量数据相结合的方式“评估”他们的反应。我们能从这些数据推导出具体的“认知”，从而验证或者否决某个假说，而这些结果又会决定我们下一轮的行动方向。

1.3.2 迭代的基本模式

实验可以帮助你验证或者否决某个商业模式假设，而迭代（iteration）则是指为了达到特定目标（比如将产品 and 市场匹配起来）而连续进行多个实验。

图 1-7 展示了迭代的基本模式，在本书中我们将统一使用这种模式。

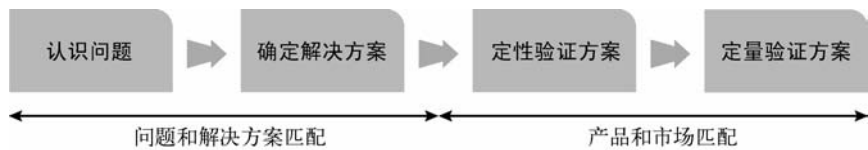


图 1-7 迭代的基本模式

头两个步骤（即认识问题和确定解决方案）主要是为了让问题和解决方案相匹配，换句话说，也就是找到一个值得解决的问题。

然后进入匹配产品和市场的部分，再分别从定性（即微观层面）和定量（即宏观层面）两个方面来检验你的产品，看看它是否真是用户需要的东西。