

# 讲真，创业公司怎么才能做到“小步快跑、快速迭代”？

“

假如你是一个项目负责人，要在规定的时间内带领团队成员开发出“爆款”产品，你是倾向于定制严格的流程，还是定下目标，让团队成员们更自由地操作与发挥？

对创业公司来说，发展过程中有一个必须遵循的“PRO-SS”法则，即兼顾过程（process）和进展（progress）。以往，“瀑布式”开发模式（即有明确的需求，做好规划，严格产出各种文档，按着流程依次进行）曾帮助许多公司成长为参天大树。如今，急速变化之下，各种流程文档正在成为电脑文件夹里的“古董”，花费大量时间、不断烧钱开发产品成为常态。如何摆脱困局，学会在执行中稳步推进，又能适应需求兼顾变化，或许创业者们该试试“敏捷开发”。

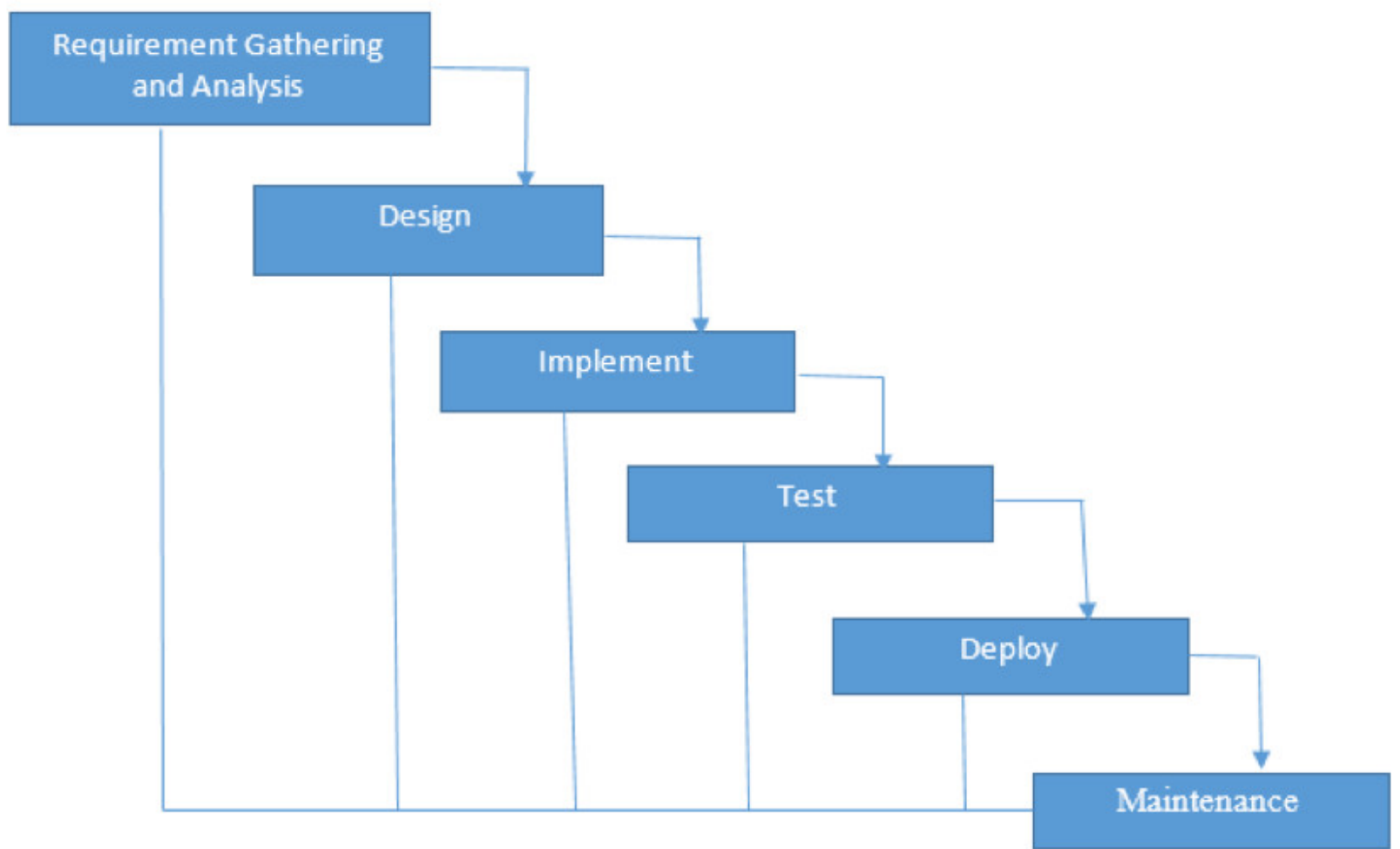
既满足客户需求，也为公司创造持久的发展动力——“敏捷开发”作为灵活的产品开发过程控制法则、有效的企业管理方式，或许可以助你熊掌与鱼兼得。

别不承认，创业团队大部分的早期决定都是错误的

创业者们必须心平气和地接受这一事实：在创业早期，大部分决定和假设都是错误的。

任何新产品都具有不确定性，没有一个产品团队可以完全预测用户的行为和反应，很多创业团队倾向在项目开始之前编写计划书，但其实这恰恰是对问题最缺乏了解的时候。公司真正需要的是一套能够应对不确定性的流程，从产品、设计到工程一步一步试验，从而对客户的需求达成共识。

传统的瀑布式工作法制定了非常完备的流程，按部就班、循序渐进。但也正是这种“完美”成为了公司发展的阻力。凡事有度也许是一条最朴实也最普世的法则，即便是最专业的营养师也会告诉你，偶尔喝一杯或吃个甜甜圈有益身心健康，过分严苛地控制饮食可能会适得其反。创业亦是如此。



例如，用户调研是公司产品研发过程中的关键一环，但有时候，产品设计师已经对存在的问题了如指掌，那么这时用户访谈就不再是刚需。或者当公司需要用一个原型来验证用户假设时，基于实验的设计往往是最佳选择——“假设-概念化-制作”的环路模型不知道比传统的调研高到哪里去了。

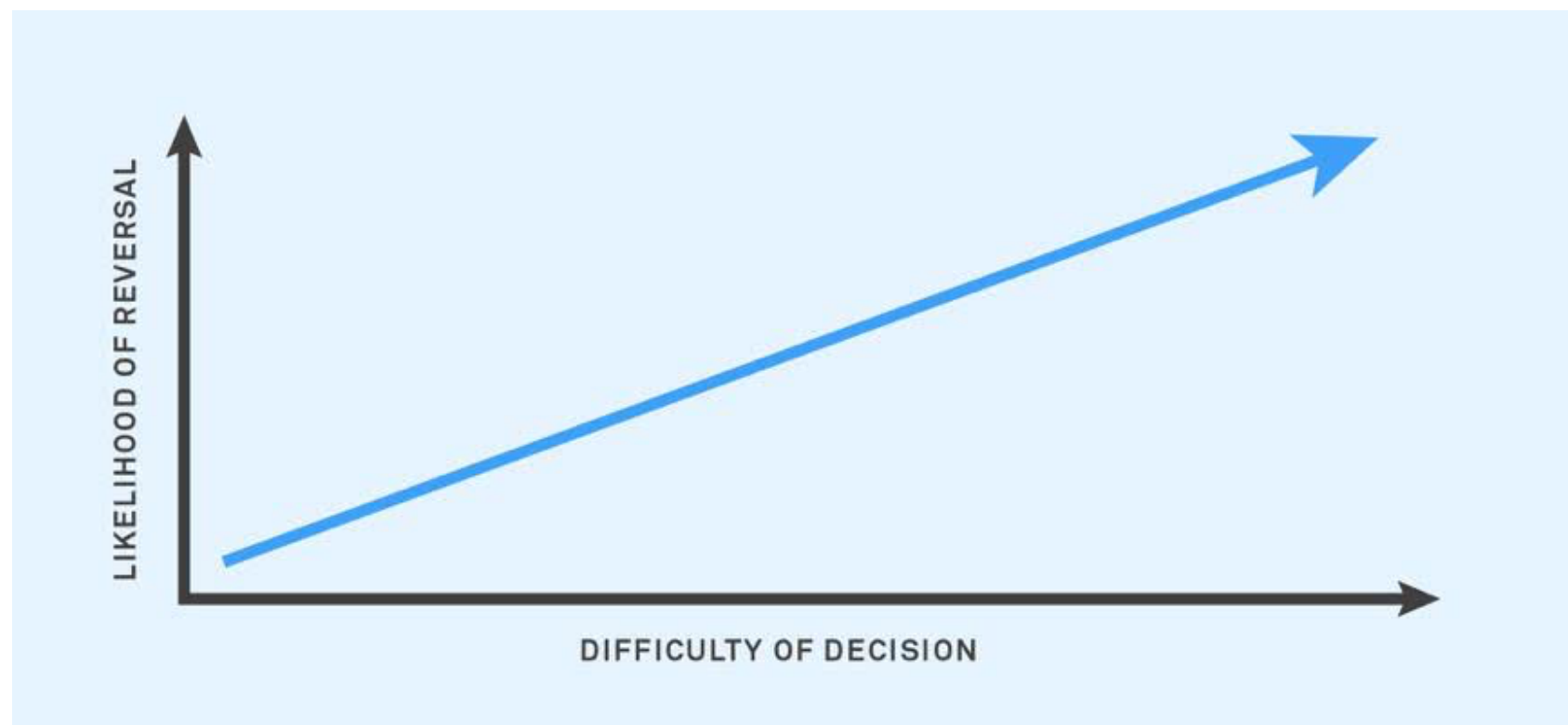
另外，作为公司的管理者必须要清楚：人都是有惰性的。天生的惯性思维会让团队自然而然的认为：既然已经有了计划，为什么还要怀疑？而这也成为了传统“瀑布模式”潜在的巨大隐患。用户调研只是N多例子中的一个，公司可能以各种方式受到流程的束缚。

因此，对任何可能将你束缚在早期决策中的流程，抱持一种怀疑的态度极为必要。

### 想要“大跨步式”发展？没那么容易

与改良流程同样重要的是，如何防止进展失控。很多团队在发展初期都会经历增长瓶颈，大多数人都期待着“跨越式”拐点降临，但残酷的是，这样的机会并不常见。在商业领域中，急于冲刺的团队屡见不鲜，比起获得突破，进展失控可能是大部分公司的常态，他们多半都在错误的道路上行进，最终无法掉头，不得不承认失败。

对于任何团队来说，目标和方向更多是创始人以及高层的事情，大部分执行者并不会费心去理解他们手上的工作到底意图何在、意义几何。因此，一旦方向错误，就会变成团队只是在消磨时间，生产一些让用户完全无感的产品。一味在无用的东西上烧钱，只会让用户以及投资人丧失信心。



作为创业公司，保持随机而变的灵活性是成功必须的素质之一。对那些在互联网行业打拼的玩家而言，敏捷开发是不二之选。

### 如何“不疾而速”，或许可以试试“敏捷开发”

敏捷开发源自软件领域，是一种以人为核心、迭代、循序渐进、小步快跑的开发方式。2001年，17个软件工程师在美国犹他州瓦萨奇山达成了共识，这一套产品开发模式，成为了诸多科技巨头屡试不爽的成功法则，也就是后来广泛流传的《敏捷宣言》：

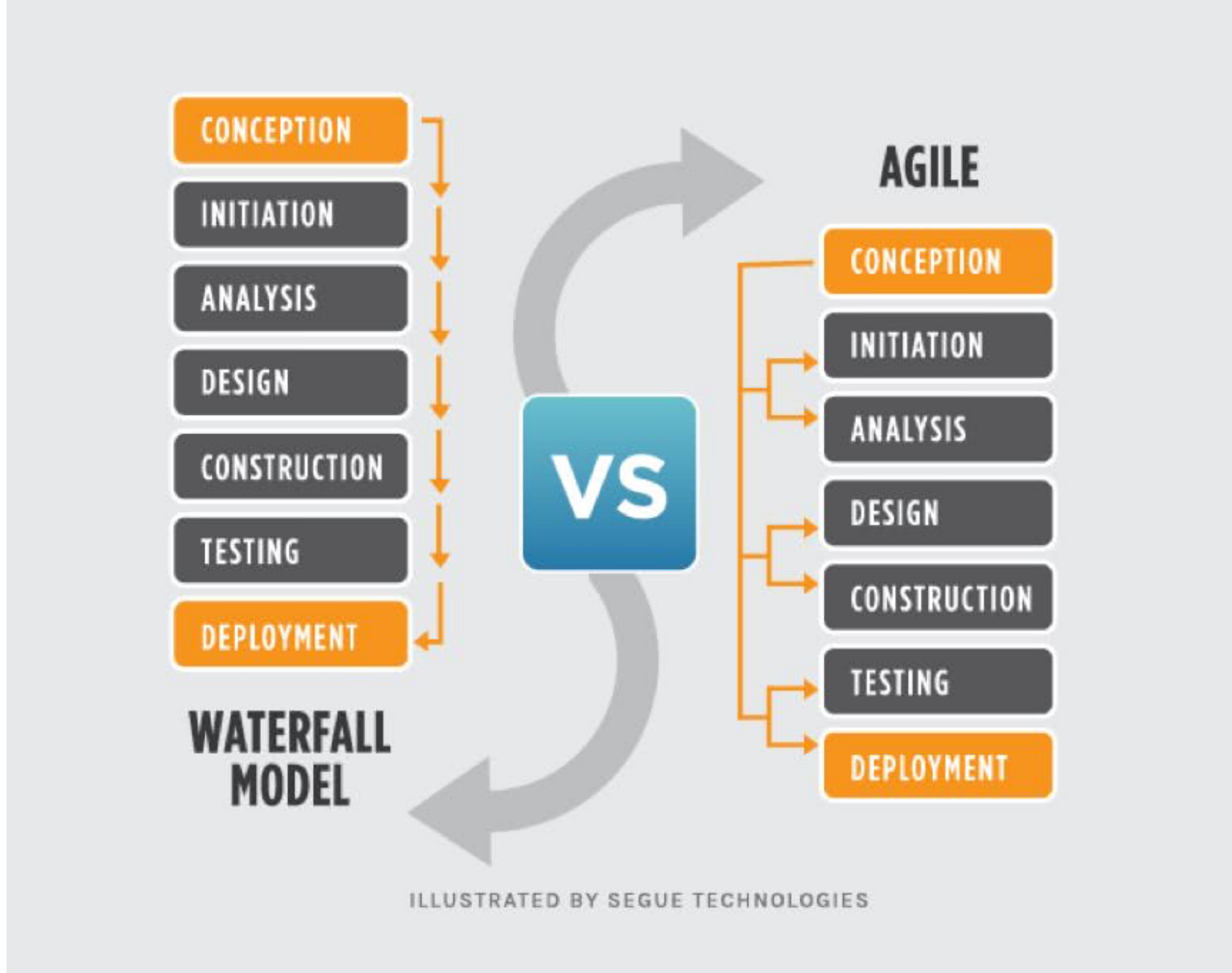
个体和交互胜过过程和工具

可以工作的软件胜过面面俱到的文档

客户合作胜过合同谈判

响应变化胜过遵循计划

与“瀑布模式”不同，“敏捷开发”的核心思想是不拘泥于固有的方法和流程，精准应对需求的变化。敏捷不仅仅是快速，更意味着轻量级与高效。



有关敏捷管理的文章通常会列举“持续创新”、“迭代式开发”、“滚动式规划”、“非确定性方法”或“适应性项目生命周期”等对外行人十分不友好的术语。因此，企业家Neil Patel提出是四个可操作的Tips，帮助创始人实现敏捷管理的成效。

“

### 1、先定一个小目标

敏捷管理坚持在完成大型项目时进行递增迭代。用简单的话来说，别想一口吃成胖子，慢慢来，不疾而速。

从目标设置的角度来看，这种渐进式的方法意义非凡。根据“SMART”目标设定方法，目标应具体（specific），可衡量（measurable），可实现（attainable），相关（relevant），有时限（time-based）。微小、确定且具有可行性的目标是敏捷管理方法的精髓。



“

## 2、别拖延，在DDL之前做出一些成果

敏捷管理中有一个称为“迭代过程”的步骤，这意味着每个项目都有一个严格的截止日期。

当DDL到来时，看看自己做了什么。这可能会令人感到尴尬甚至可怕，但有总比没有强。哪怕只是一点微小成果，也可以据此做出改变、提供反馈。

“启动”（start up）是初创公司的目标，所以务必拿出成果。它并不需要成为最终产品，客户也不会看到，但重要的是，你创造了一些东西，并由此开始不断改进升级。

“

## 3、迅速做出改变

创业公司是滋生变化的温床。一旦发生变化，项目可能会终止，资金可能会枯竭，办公室可能不复存在。同时，如果没有变化，公司就不能实现增长。这就是敏捷方法之所以有效的原因——在变化面前具有极强的灵活性和适应性。

这对决策者提出了两个要求。首先，TA必须在场并参与实际的开发过程。其次，TA必须做出快速决策。即便是错误的决定也是有帮助的，因为它同样有助于项目的推进。



#### 4、用每日站会代替例会

站会通常在每天工作开始时举行，最多只有15分钟。大家站着而不就坐，每个人轮流说明TA当天的工作进度，实际上也是向团队的其他成员承诺当天的目标和成果。

一方面，站会强调语言沟通，人人都要发言，因此是信息同步的重要渠道；另一方面，敏捷开发依赖于开发团队的自组织特性，而自组织团队依赖于对团队承诺的遵守和维护，每日站会是加强团队承诺的关键。最终目标则是确保整个项目的顺利运行，同时避免了冗长例会的琐碎和无聊。

对于创业公司来说，健康的管理不是塑造仪式感，而是让每一个人（从创始人到实习生）都能意识到不确定性并努力减少它。敏捷管理在很大程度上打破了人们对传统项目计划的理解，并营造了这样一种氛围。要知道，创业若想实现最终成功的目标，最重要的是在成长过程中面对变化不断学习，而最有价值的学习是通过研究、传播和反馈来减少不确定性。

同时，还要清楚的是：所谓敏捷并非一种玄而又玄的口号和主义，而是一种化繁为简、积极应对变化的思维状态，依然需要与科学的流程相结合。

the end

免责声明：本文来自腾讯新闻客户端自媒体，不代表腾讯网的观点和立场。