

5.精益创业读后感

5.1.精益创业的根基

精益创业的名称来源于精益生产。后者是由丰田公司的大野耐一和新乡重夫发展出来的。精益的思考方法大大改变了供应链和生产系统的运作方式。它的原则中包括了吸取每位员工的知识 and 创造力、把每批次的规模缩小、实时生产和库存管理，以及加快循环周期。精益生产让全世界懂得价值创造活动和浪费之间的差异，揭示了如何由内而外地将质量融入产品之中。

精益创业在创业这个背景下对上述这些概念加以改造，提出，创业者判断其进展的方法应该和其他类型的企业有所不同。制造业的发展是用高质量的实体产品生产来衡量的，而精益创业则采用不同的发展单元，这些发展单元称为“经证实的认知”，我们会在第三章中谈到。用科学的认知作为衡量标准，我们可以发现并消除令创业者苦恼的浪费根源所在。

自从丰田公司提出精益生产后，“精益”一词在很多领域被提及，其实我认为精益可以在大多数工程或项目中被提及，因为节约和可量化总是好的，更多的度量指标、数据，让我们可以更精确的掌握项目中的风险或“增长引擎”。“精益创业”将精益应用于创业背景之下，教我们如何驾驭一家新创企业，我们需要的不是基于众多假设制订复杂的计划，而是可以通过转动方向盘进行不断调整，我们把这个过程称为“开发-测量-认知”的反馈循环，这是一个反应式的过程。

5.2.学习

很不幸，“学习”二字是书本里用以掩饰执行失败的惯用借口。它也是经理人无法兑现承诺时的救命稻草。创业者处于只许成功不许失败的压力之下，一旦需要说明学到了哪些东西，就会变得超级有创造力。我们这些人都能搬出一大堆故事，因为我们的工作、职业生涯、信誉都仰赖于此。

在精益创业模式中，我们要重建“学习”的概念。我将之称为“经证实的认知”。经证实的认知不是事后诸葛亮，也不是用于掩饰失败的好听说法。经证实的认知是说明新创企业进展情况的一种严格方式，而通常这些进展情况被极端不确定的企业成长环境所掩盖。它也是一个实证的展示过程，让团队发现新创企业当下和未来商业前景的真相。它更加切实、精确，而且比市场预测或传统的商业计划更快速。成功地执行一项无意义的计划是导致失败的致命原因，而经证实的认知则是解决这个问题的首要方法。

作者提到了IMVU创业失败的例子，“如果这软件很烂，他们会觉得我很蠢，不是吗？”。在我的个人经历中也有类似的失败经历，项目的市场战略分析完全错误，没有进行认真的市场调查，没有弄明白顾客在使用产品时的思维习惯和思维方式，仅仅从一个程序员的角度（用例、流程、性能等）去思考问题（或者说仅仅靠想象去思考问题）。“学习”作为一种慰藉的解释让我稍有释怀（虽然我们的

产品彻头彻尾的失败了，但是做为一个技术人员我学到了很多技术，得到了锻炼）。在新创企业中，谁是顾客、顾客认为什么东西有价值都是未知数。而这种极端不确定性，正是新创企业定义中的一个重要部分。很认同书中对价值的定义：向顾客提供利益。

5.3.转型还是坚持

- 创新核算带来更迅速的转型：“作者在文中提到一个故事：但是当他回到那些公司收取费用时，他发现了更多问题。一家又一家的公司拖延、推迟甚至最终放弃了这项服务。尽管这些企业当初都非常激动地签下意向书，但真正要达成交易却难得多。”确实2B的项目回款非常困难。”因此戴维决定减员，并又一次转型，这次的转型我将之称为“平台转型”。戴维原来的销售方式是把应用软件每次卖给一个顾客，这次他受到谷歌关键字广告平台的启发，设想了一种新的增长模式。”个人认为戴维这种快速验证、转型的做法是非常正确的。
- 能实现的转型数量决定新创公司的跑道：“真正衡量跑道长短的标准是公司剩余的转型次数，即根本改变商业战略的机会还有几次。从转型的角度而非时间来衡量跑道，提供了加长跑道的另一种方法：即加速每次转型。也就是说，新创企业必须设法以较小的成本或在较短时间里，完成同等数量的经证实的认知。”快速迭代，快速验证，快速转型。保证创业产品的轻量化、可验证化是转型的核心所在。
- 转型需要勇气：“第一，虚荣指数会让创业者形成错误结论，活在自己的个人世界中。第二，如果创业者没有一个清晰的前提假设，他几乎不可能经历完整的失败，而未经失败的人通常很难产生冲劲儿，作出根本的转型改变。第三，很多创业者心存恐惧。承认失败往往引发士气挫败的危机。”我们的核心思想是向顾客提供价值，而非为了创业而创业！