

《纽约时报》畅销书

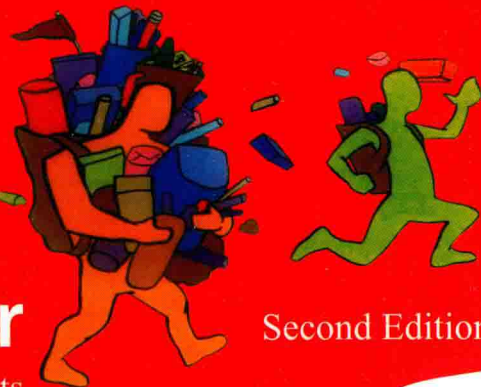
《精益创业》作者埃里克·莱斯作序
《精益创业家》升级版

在充满变数的时代，巨变中隐藏着巨大的机遇。
你如何在巨变中应对自如，开发产品、革新企业、颠覆市场，从做梦者成长为造梦者？

The Lean Entrepreneur

How Visionaries Create Products,
Innovate with New Ventures, and Disrupt Markets

Second Edition



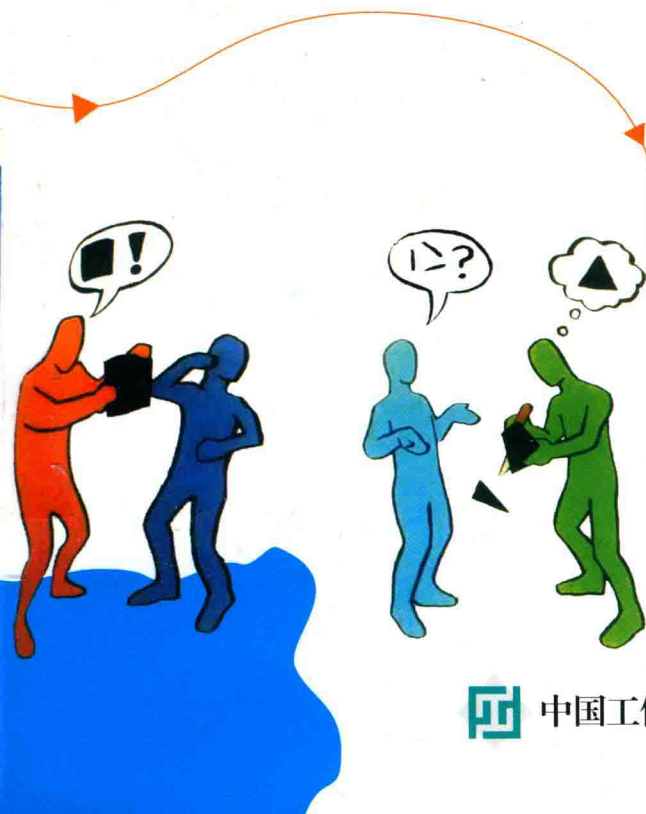
精益创业家

如何让创业变得高效

[美] 布兰特·库珀 (Brant Cooper) 著
帕特里克·沃拉斯科维茨 (Patrick Vlaskovits)
周鸣 周涛 译

 中国工信出版集团

 电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>



《纽约时报》畅销书

《精益创业》作者埃里克·莱斯作序

《精益创业家》升级版

The Lean Entrepreneur

How Visionaries Create Products,
Innovate with New Ventures, and Disrupt Markets

Second Edition



精益创业家

· 如何让创业变得高效

[美] 布兰特·库珀 (Brant Cooper)
帕特里克·沃拉斯科维茨 (Patrick Vlaskovits)

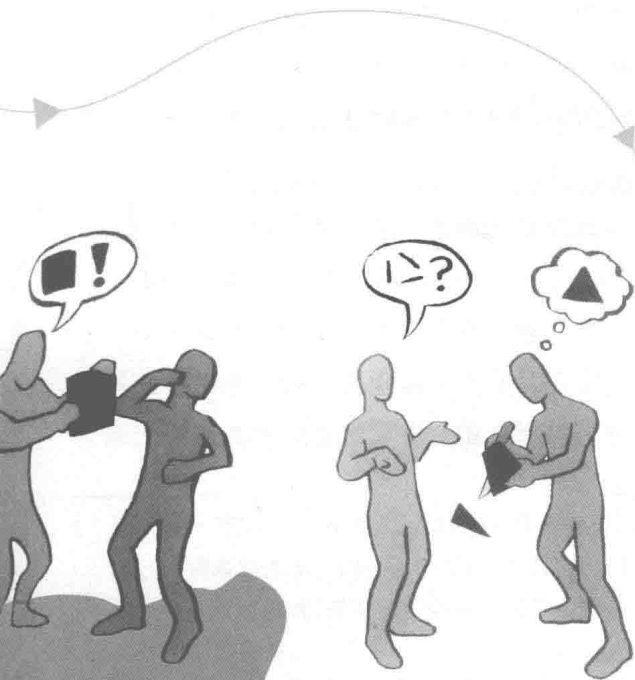
著

周鸣 周涛 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING



The Lean Entrepreneur, Second Edition: How Visionaries Create Products, Innovate with New Ventures, and Disrupt Markets

ISBN: 978-1119095033

Copyright © 2017 Brant Cooper

All rights reserved.

Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc. Responsibility for the accuracy of the translation rests solely with Century Wave Culture Development Co-PHEI and is not the responsibility of John Wiley & Sons, Inc. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of John Wiley & Sons International Rights, Inc.

Simplified Chinese translation edition copyrights © 2017 by Century Wave Culture Development Co-PHEI.

Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

本书中文简体字版经由 John Wiley & Sons, Inc. 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2016-9811

图书在版编目 (CIP) 数据

精益创业家：如何让创业变得高效 / (美) 布兰特·库珀 (Brant Cooper), (美) 帕特里克·沃拉斯科维茨 (Patrick Vlaskovits) 著; 周鸣, 周涛译. —北京: 电子工业出版社, 2017.8

书名原文: The Lean Entrepreneur, Second Edition: How Visionaries Create Products, Innovate with New Ventures, and Disrupt Markets

ISBN 978-7-121-32088-0

I . ①精… II . ①布… ②帕… ③周… ④周… III . ①创业 IV . ① F241.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 154023 号

策划编辑: 晋 晶

责任编辑: 袁桂春

印 刷: 北京市大天乐投资管理有限公司

装 订: 北京市大天乐投资管理有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 14.5 字数: 237 千字

版 次: 2017 年 8 月第 1 版 (原书第 2 版)

印 次: 2017 年 8 月第 1 次印刷

定 价: 69.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888, 88258888。质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式: (010) 88254199, sjb@phei.com.cn。

推荐序

自从美国硅谷的创业家埃里克·莱斯¹出版了《精益创业》一书以后，精益思想不仅从制造业扩展到医院（如美国泰德康医疗集团和中国广东省人民医院）、超市（沃尔玛和麦德龙）、餐饮（西贝和海底捞）和银行（美洲银行和建设银行），而且登上大雅之堂进入哈佛商学院、哥伦比亚商学院、上海交通大学安泰经济与管理学院和上海外国语大学国际商学院等100多个工商管理学院。更为可贵的是，全球各地成千上万个新创企业开始导入精益思想。

过去三年时间里，我有幸在上海交通大学安泰经济与管理学院和上海外国语大学国际商学院开设了精益创业这门选修课。在与几百位企业家和MBA的授课和交流过程中，我

1 埃里克·莱斯（1979年9月22日—）是美国硅谷一位著名的企业家、演讲者和作家，因开创精益创业运动而知名。精益创业是一种新型商业战略模式，用来指导创业公司尽可能最大效率地整合资源，为客户创造价值。

深切体会到大家对精益思想在新创企业应用的强烈认同和迫切渴望，同时对于如何导入精益思想开展精益创业还是希望有更多的案例和实操套路。

各位手上的这本由布兰特·库珀和帕特里克·沃达斯科维茨所著的《精益创业家》是对《精益创业》一书的极大补充。我强烈推荐这本书至少有四个理由。

1. 再现精益创业的五大原则。第一，用户导向原则。从公司的创立、问题的提出、产品和市场的开发、迭代，作者始终强调从客户出发、围绕客户、服务客户。第二，行动原则。行先于知，而不是用知来引导行，从计划导向转为行动导向。在本书中，作者鼓励创业家走出办公楼，走出国门。第三，试错原则。从完美预测转向科学试错。最小可行产品（MVP）就是试错过程中非常重要的一个工具。第四，聚焦原则。精益创业不仅强调满足客户的需求，更

是聚焦紧紧围绕客户的最痛点、最痒处、最希望获得的益处。第五，迭代原则。精益创业是从火箭发射式创业中的完美计划、完美执行，转换到精益创业的高速迭代。

2. 运用案例介绍精益和创业的工具。作者用几十个短小精悍且简洁易懂的来自财捷 (Intuit)、捷步 (Zappos)、贝宝 (Paypal)、点击课程 (Click for Lessons) 等公司的案例介绍价值流程图、推动与拉动、最小可行产品等最为有效的工具和方法。
3. 采用雅俗共赏的语言翻译成中文。周鸣先生和周涛女士累积二十多年在跨国公司丰富的工作经历、精益实践和对精益创业的热爱，历经几百小时把晦涩难懂的专业术语和工具名称用雅俗共赏的中文来表达。作为读者的你将在轻松愉快的阅读过程中接受精益创业的洗脑，解决你在创业及其过程中所经历的困惑。
4. 适合多类人群阅读。正如作者在本书的引言中所指出的，这本书适合的读者包括：(1) 可规模化的初创企业创始人，如果你希望建立“下一个大事业”。

(2) 现有企业的内部创业者。在“大众创新、万众创业”的形势下，现有的企业，特别是大型企业如果计划让你的业务以互联网的速度快速发展，就应该学习、采用精益创业的思路。(3) 教育工作者，特别是工商学院的老师们必须了解、掌握精益创业的知识。史蒂芬·布兰克²指出：“创业公司不是大企业的迷你版本。”而商学院所传授的基本都是如何管理大企业的知识、工具和方法。国内外越来越多的EMBA和MBA的学生们（商学院的客户们）对学习应用精益创业提出了要求。(4) 政府变革机构。就像企业家试图推动大企业的内部变化，你试图推动政府内部运作的变化，也可以从这本书中获得启发。(5) 投资者。如果你需要帮助，寻找和资助合适的初创公司，帮助所投企业提高成功率。(6) 精益实践者们。2017年6月的一个星期五上午，我受邀给30余位来自央企的工厂总经理和厂长分享百年老店的成功秘诀。在分享接近尾声的时候，一位工厂老总提出一个问题：如何在导入实施精益六西格玛十年以后还

2 史蒂芬·布兰克：美国著名的连环创业家兼创业导师，《四步创业法》、《创业者手册》、《创业成功范式》三本畅销创业书的作者。

能使得企业的管理者们和广大员工保持当初的热情。我给出的建议之一就是扩展精益思想的应用范围，从精益生产到精益企业，从精益制造到精益服务（精益医院、精益银行、精益超市等），再到精益创业。

笔者坚信精益思想必将为我们的“大众创新、万众创业”做出贡献：减少浪费、增加价值、缩短周期、提高成功率。这么先进的理念，这么实用的套路，这么精准的翻译，你还在等什么：开卷必将有益。

余锋

上海交通大学客座研究员、上海外国语大学客座教授
上海管理科学学会理事兼精益六西格玛委员会主任委员

美国质量学会高级会员

《精益创新》、《赢在精益标准化》等书的作者

2017年6月24日晚于上海

译者序

精益创业这个概念，自21世纪初从硅谷出现以来，发展到今天，相关体系越来越清晰，出版了许多非常好的著作，不仅形成了一系列成型的思维哲学和行动框架，也产生了众多与之相关的专有名词。本书英语原版虽不到200页，但是作为以实际指导为出发点的作品，内容相当精练实用，而其中涉及的精益创业相关的概念，都可以自成章节进行详细论述。所以，要真正理解精益创业的理念，读者还须适时参考其他相关的书籍。

我们在翻译中结合自身的工作及现在国家倡导创新的大环境，觉得翻译也是一个学习和加深体会的过程。现在社会上创业的氛围非常好，经常可以从各种媒体上见到成功创业的案例。从这些成功案例中，我们也看到了随着信息社会的到来，市场的不确定性在大大增加。创业门槛降低的同时，同质竞争相当激烈，失败的风险也很大。

虽然精益创业的概念出现在21世纪初，但硅谷的创业

热潮从20世纪八九十年代的互联网泡沫时期就开始了。在几十年当中，生存至今的企业都积累了相当丰富的经验。这些理论、经验和实践的适用性，早已超出了高科技企业和传统意义上初创企业的范围，对所有与客户进行互动的企业都有参考意义，尤其是在当今充满动荡的市场环境中。所以，本书作为最新出版的关于精益创业的作品，对所有准备创业或正在苦苦打拼的创业者，以及引领大型企业内部创新、转型的人，都有非常好的参考意义。

精益创业理论是精益生产理念在创业界的应用和扩展，其核心在于以价值驱动经济的客户开发。本书的特点在于，它为客户开发的整个过程提供了有高度可操作性的工具，简单而有效，让创业者可以一步步跟进，把新客户变成自己的狂热追随者。这不是简单的工作，但有了这样一个指导体系和具体的衡量标准，可以少走很多的弯路。而且，其中所含的创业哲学也是非常重要的。书中的大量案例都是相当宝贵

的参考信息。

最后，如果大家感兴趣的话，可以做一些延伸阅读，包括书中提到的作者和作品，如创业教父史蒂夫·布兰克（Steve Blank）的 *The Four Steps to the Epiphany*，本书两位作者的 *The Entrepreneur's Guide to Customer Development*，杰弗里·摩尔（Geoffrey Moore）的 *Cross the Chasm* 等。

周鸣、周涛

序

2008年8月第一次开始写博客的时候，我不知道该期待什么。那时候，创业博客一点儿也不“酷”。很多风险投资家建议我不要这么做。

我是工程师出身，创办过的公司都是互联网新兴企业，这也是我要写的东西。在努力去解释这些公司成败之处的同时，我也在探讨一些原理，如持续部署、客户开发及超加速敏捷。当我研究精益制造时，我发现这些概念和术语正是我要寻找的。结果：诞生了我称为“精益创业”的新思想。

我从一些基本理论着手：初创企业是一个机构，开发目的是使其在具有极度不确定性的土壤中繁荣发展。传统管理模式基于预测和计划，当面对这种不确定性时，就不太管用了。因此，我们需要一种新的管理工具包，用来设计循环迭代、科学学习及快速实验。

当时，我认为该理论跟某一特定的行业（如高科技初创企业或互联网环境）联系在一起是一种偶然，毕竟，精益是

源于丰田这样一个巨型的汽车制造公司。精益创业原则同样适用于其他类型的初创公司和不确定性很强的商业领域。

我完全没有料到接下来发生的事情。当时我希望我们会改变创业的方式，但我确实不清楚到底会发生什么。

弹指一挥间，7年多的时间过去了，我惊讶于眼前的变化。昔日新兴的社区已经发展成羽翼丰满的活动。不管是初试身手还是经验丰富的创业者，都在各种案例研究、商务会议及许许多多的博客中自豪地分享他们的精益创业心得。由充满激情的创业者创作的各类书籍、研讨会和课程纷纷讲述相关经验、分享见解，并创建工具来指导学生，使精益创业原则能为其所用。许多投资者、顾问、导师，甚至名人创业者谈话间都在使用精益创业语言。

这是顶大帐篷。我们站在巨人的肩膀上：客户开发，颠覆性创新理论，技术生命周期采纳理论及敏捷开发。运用互补性思维方式，如客户体验专业人士、设计思维的从业者，

以及销售人员、市场营销人员、运营人员，甚至会计等全部汇集到一起，相互分享各自的实践，从而实现共同提高。

精益创业已经成为主流。我之前就说过，这是总体规划的一部分，而且我一直以来就知道各种规模的公司——甚至那些非高科技产业的公司都将接受精益创业。我希望我可以预见，在《精益初创》(*The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Great Radically Successful Business*)出版一年之内，许多大型机构，包括美国联邦政府之类的庞然大物，也能够认识到，为了应对当今更快、竞争性更强、数据浩如烟海的世界——需要尝试各种新的方法才能跟上时代的脚步。事实是，所有这些变化都发生得比我们任何人所想象得更快、更彻底，而且（如你即将看到的）我们只是刚刚开始。

这就是你手中的这本书让我如此激动的原因。这本书就是介绍这些新方法。布兰特·库珀 (Brant Cooper) 和帕特里克·沃拉斯科维茨 (Patrick Vlaskovits) 就是这些新思维（如精益创业和客户开发等）的早期采纳者。他们的新作主要聚焦三个方面：如何与客户互动，如何进行实验，以及如何用可执行的数据改进任何具有不确定性的商业尝试。

和他们所有的作品一样，这本书不仅仅是一本理论著作。

布兰特和帕特里克在每个所涉及的领域都提供了大量有战略深度的见解。

他们努力回答了这个问题：作为一个组织，不管处在什么位置，你怎样才能知道精益创业活动应该聚焦在哪里？这本书提供了新思维、新工具、新活动，可以帮助组织用一种消除浪费的方式来鉴别和应对各种商业模式的挑战。在沿袭了传统精益思维的同时，布兰特和帕特里克引入了价值流的发现流程，该流程帮助组织推测哪些是它们必须做的，涵盖了以创造价值为目的的产品开发、市场营销和销售。最后，商业模式假设变得成熟，可进行测试、衡量和循环迭代。

此外，没有客户的需求、欲望、渴望，以及对你的造物最终价值的认可，你所创造的价值就毫无意义。布兰特和帕特里克花了大量篇幅，帮助你厘清客户细分。本着科学的精神，他们甚至巧妙地帮你找出你的客户理论的错误之处。

人人都喜欢精彩的故事；布兰特和帕特里克采访了包括高科技产业内外，以及初创企业和大型企业的数十位创业者，记录了大量的案例研究。书中甚至提到了早在1998年发生的有关最小可行产品的奥兹国巫师测试经典案例！

没错，布兰特和帕特里克始终在这里。他们在2010年4月就自助出版了《创业家客户开发指南》一书。

从一开始，他们既是从业者又是导师，呼吁创业者不要遵循刻板的模式，而要用精益思维：快速、敏捷、持续学习。在过去的两年里，他们周游世界做演讲、提供咨询并传授精益创业理论。

在高科技初创企业、《财富》100强公司、非营利机构或政府办事处，那些日益充实的、教导我们如何应对创新和不确定性的理论和实践图书文库中，这本书是一个重要补充。

我很幸运能成为布兰特和帕特里克的朋友和同事。我希望你能从这本书中获得有价值的见解，让精益创业成为你自己的东西，更重要的是，你能成功地让世界变得更加美好。

埃里克·莱斯

目录

引言 本书的内容	1	文化	30
阅读本书的收获	3	数据	31
谁是精益创业者	5	试验	32
如何使用本书	6	聚焦客户	33
第1章 创业革命	9	组织结构	35
吞噬世界的字节	11	团队	37
连通性	12	大型企业需要创新	38
价值创造经济体系	13	超越各层面：框架体系	40
开启精益初创企业	18	练习	46
认识精益创业者	18	注释	47
精益创业和颠覆	21	第3章 大海里的鱼	49
注释	22	商业模式	51
第2章 精益变革	23	了解受众群体：为什么细分很重要	53
愿景	23	市场细分	54
价值观	28	人物角色：生成一个真实的客户	56
		选择一个细分市场	58
		练习	65

注释	66	阶段 1 想法阶段：这会是个大生意	147
第 4 章 蹉过价值流	71	阶段 2 为几个人所做的最小可行产品：我证明了有几个人是感兴趣的	150
描述价值流	71	阶段 3 营销漏斗：我证明了许多类似的人是感兴趣的，有些人还是狂热的	160
关于价值流	74	阶段 4 多个营销漏斗：天啊，有这么一大批不同的群体，我们像疯了似的增长	170
价值流发现	77	阶段 5 规模化可盈利的商业模式：使用洗发水、冲洗、重复	177
练习	100	最后，企业：庞大而成功，缓慢而官僚	179
注释	100	注释	182
第 5 章 核心精益创业家	103	第 7 章 结束语	183
3 个 E：同理心、实验、证据	103	附录 A 案例分析	189
同理心	104	作者简介	220
实验	115		
证据	134		
练习	141		
注释	142		
第 6 章 精益之旅	143		
从现在到永恒：增长阶段	146		

引言

本书的内容

很难说你处于时间长河的哪个阶段。众所周知，时光如梭，一去不复返。人不能两次踏入同一条河（赫拉克利特），事实如此。

变化并非千篇一律。万物皆有变，然而在不同的时间段，变化的速率却不尽相同。在实验成本低廉的时代，变化的速度就快。当大陆地质板块撞击时，地球上诞生了数以亿万计的新物种，形成了五光十色的地球生物圈，然而，大部分的物种却消亡了。当人们发现和利用各类丰富资源（水、矿产、石油）而



降低了工业实验的成本时，大量的新技术便出现了，然而，大部分技术也以失败告终。

虽然历史记录了大量人类曾经历过多次巨大变革，然而身在那个时代的人可能对此有不同看法。

“嘿，兄弟，太酷了，我们生活在文艺复兴时代，是吗？”

“肯定比中世纪好，老兄。”

“话是这么说。”

人们都认为自己所在的那个时代是正常的时代。

变革的规模是大是小？是翻天覆地，还是循序渐进地发生？是永久性的，还是周期性的？是为了破坏，还是为了维持？

没有人能准确描述此刻的人类正处于时代长河的哪个阶段。变革已经结束，还是刚刚开始？拐点是否已经出现？接下来是上行，还是下行？是接近尾声了，还是新纪元即将来临？

就算一个已停止的时钟，每天也有两次指向正确的时刻。

当我们身处巨变的时代，如何才能避免茫然不知？听听专家和当事人怎么说。如果你总能听到关于变革的信息，那就做好准备吧——现在正是充满变数的时代。

• “别担心，这只是商业周期，或者换句话说，下一班

车就轮到我们的了，五分钟。”

- “X 将无处不在？噢，这太荒谬了，正是 X 在侵占你的市场。‘只是个正常的周期，我们会回来的。’”
- “盗版正在逼死我们！”

这本书教你如何在巨变中应对自如。

无论正在兴起的是后工业时代、信息社会或体验经济，这本书就是要帮助你创造客户渴望的产品，教你开创新企业，教你如何打破市场格局。巨变中隐藏着巨大的机遇。这本书将为你提供在正确的市场细分中检验新点子的基本方法；还会为你提供真实、具体的案例，让你了解成功的创业者是如何做的；这本书将带你即刻上路，并能迅速后来居上。

这是一本实战指南，你随时可以拿来就用，无论你正坐在办公室，在当地与人合作，在客户的办公室，还是在咖啡店上网冲浪，计划干一番大事业。通常，传统的自然主义者户外指南能帮助户外爱好者识别当地特有的植物和动物，而这本实战指南将帮助你在创新领域发现新理念和好点子。表面看来，某些点子可能不适用于你的企业，但我们向你展示的是开放的思维和创新的精神，展现这些概念如何帮助你把产品改头换面并将其推向市场，最终让你的产品成为行业标杆。

这是一本集众家之所长并将其重组再造之书，同时我们还希望这是一本灵感之书。通过对众人经验的总结，本书呈现了现有的各种关于创新的理念。这些理念初看上去犹如散落在茫茫大海中的一个一个小岛，而实际上相互关联、互为补充。如果我们运用得当，你将看到一个更大、更完整、更全面的变革蓝图，并学会应该如何创新。

亨利·福特（Henry Ford）把不同的领域（可互换部件、组装线、发动机）的现有技术重组，得到了一整套新颖的、突破性的创新，最终制造并推出了世界上第一批经久耐用、可量产的汽车。希望本书对一些重大理念的诠释也能有异曲同工之妙，启发具有规模化能力的创新者和创业家，帮助他们的小型创业公司跻身《财富》500强。

这本书重点推介的产品开发方法和创新架构深受多位创新理念领域顶尖大师的影响，其中包括《客户开发》的作者史蒂夫·布兰克（Steve Blank），以及《精益创业》的作者埃里克·莱斯（Eric Ries）；同时，也融入了其他类似的创新方法，如设计思维和以发现为导向的规划。

上述提到的各类创新架构都由基本原则驱动，不是一套一成不变的战术。创新架构强调迭代，以客户为中心，以数据为依据，这与做科研的方法类似。作为天生的拿来主义者，

本书作者非常乐于取其精华、去其糟粕。

对于读者，我们也希望你们对本书中介绍的理念和方法采取同样的取舍。

阅读本书的收获

我们之所以决定写这本书，是出于以下三重目的：

- 解释当下的经济环境为何有利于激发新一轮的创业浪潮，鼓励创业家拿出具有颠覆性的创新方法。
- 为你提供真实的创新案例，教你如何创造新的市场和颠覆现有市场。
- 向你展示如何开始创造价值。

这本书在内容上强调为了应对市场动荡，业务开发方法要运用迭代，以客户为中心，以数据为依据。当然，在某种程度上，所有的企业都需要经历市场动荡，经济环境没有公平可言。就创新的类别而言，与之对应的市场不确定性也不完全相同：在进行小修小改的持续创新时，所面临的市场不确定性较低，而追求真正的颠覆性创新时，所面临的市场不确定性较高。

不确定性和创新相辅相成。没有前者，后者就没有机会。真正的颠覆性创新只能在一种情况下出现：最终产品本身及其价值定位、价格、市场营销、销售渠道以及最重要的——产品所面向的客户，最多只是一些有依据的猜测，但基本上可以说是未知的。

反之亦然：如果所开发产品的价值定位、价格、市场营销、销售渠道和市场细分是已知的或易于了解的，那么这本书所倡导的这种运用迭代、以客户为中心、以数据为依据的方法，可能未必是你最佳的选择。

可以说，当产品的价值定位已经明确并通过企业成功传达给已知客户时，那么企业所有者和员工所采取的方法就已经足够好了，至少暂时是没问题的，或许效率还能提高、浪费还能更少，但本书的目的并不是向成功企业传授如何提高效率。

当你阅读这本书时，我们会用实例告诉你，在不确定性的环境下，需要采用高度迭代方法。我们还会用实例告诉你，归根结底，你的商业模式在很大程度上并非取决于总裁办公室的决策或你的个人意愿，而是取决于你希望为哪个市场细分带去价值。你最好能尽快领悟到真正主宰企业命运的是你的客户。你领悟得越快，对你的客户、员工、同事、股东和

其他利益相关方就越有益。

再多说一句，产品的分配方式、销售价格、客户感兴趣的销售信息，以及哪些行业的人需要用到你的产品，都取决于细分市场，而不是你本人。换言之，不是你选择服务于哪个具体的细分市场，而是由细分市场来决定你是否应该放手一试。

既然这本书讲述的是运用迭代、以客户为中心、以数据为依据的产品开发方法，这是否意味着这本书只是把以前的思想简单地拿出来炒冷饭？

简单地说：不是。

我们不止一次听到这样的说法：埃里克·莱斯和《精益创业》最伟大的贡献在于其中提出的专业词汇。任何创业者都能用这些词汇讨论何谓有意义的创新。问题永远不在于是谁第一个提出的，而在于我们如何才能从过去的成功中汲取经验，让未来的努力更具可预测性。

我们认为，当前的创新和创业行为已经进入极端失衡和颠覆性变革阶段。科技和文化趋势在背后起到巨大的推动作用。

主导未来的最佳方式是专注于为客户创造价值，以互联网的速度不断前进。我们会教你如何去做。