

THE INNOVATOR'S
METHOD

创新者的方法

美 内森·奈尔 (Nathan Forst)
杰夫·戴尔 (Jeff Dyer)

陈冠雄 刘金



中信出版集团 CHINACITICPRESS

THE INNOVATOR'S
METHOD

创新者的方法

[美] 内森·弗尔 (Nathan Furr) 著
杰夫·戴尔 (Jeff Dyer) 著
陈召强 刘会 译

图书在版编目 (CIP) 数据

创新者的方法 / (美) 弗尔, (美) 戴尔著; 陈召强, 刘会

译. -- 北京: 中信出版社, 2016.9

书名原文: The Innovator's Method

ISBN 978-7-5086-6504-7

I. ①创… II. ①弗…②戴…③陈… III. ①企业创
新 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第 172889 号

The Innovator's Method: Bringing the Lean Startup into Your Organization

Original Work Copyright © 2014 Nathan Furr and Jeff Dyer.

Published by arrangement with Harvard Business Review Press.

Simplified Chinese translation copyright © 2016 by CITIC Press Corporation.

ALL RIGHTS RESERVED.

本书仅限中国大陆地区发行销售

创新者的方法

著 者: [美]内森·弗尔 杰夫·戴尔

译 者: 陈召强 刘会

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 17 字 数: 187 千字

版 次: 2016 年 9 月第 1 版

印 次: 2016 年 9 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2015-0666

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-6504-7

定 价: 49.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由销售部门负责退换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

近期，你可以安排一次实地或虚拟的旅行，去纽约、中国香港、新加坡和迪拜看一看。在纽约，先到第6大道和第57街的交叉口，然后背对中央公园，开始向南行走。在路的左侧，你会看到洛克菲勒中心，这是20世纪30年代兴建的摩天大楼建筑群。在路的右侧，你会看到更加高耸的摩天大楼建筑群，那是20世纪60年代设计和建造的。这些矩形和直角建筑物直插云霄，区别就在于建筑物外墙的类型以及楼层的层数——60层或70层。

然后，再去中国香港、新加坡和迪拜，对比一下它们的空中轮廓线和纽约第6大道的空中轮廓线。在这些城市，过去15年建造的摩天大楼大多是世界独有的，而且它们中的大多数都极具吸引力，有的甚至可以用惊艳来形容。它们的曲线、角度、风格和表现方式都是独一无二的。是什么发生了变化？这些建筑师变得更大胆和更有创意了吗？这些城市的建筑师比美国的建筑师更专长于设计吗？

答案是否定的。因为中国香港、新加坡、迪拜乃至世界各地建筑师使用的软件已经非常先进。如果一名建筑师想改变一个角、调整工字梁的承

重或新的曲线，或者在 23 层外伸的装饰部分使用一种新的焊缝方式，这些软件都会自动对建筑物所有部分的设计进行重新计算，并依照各个独特要素，展现每个部分所需要做的改变以及哪些地方必须做到平衡等。软件可以对这些大型超高层建筑物各个要素之间的依存关系进行计算。基于此，一套规则也就随之诞生，即“如果这样，那就那样”。这些规则并不同于那种“不要这样做，因为我们不知道会发生什么”的规则。实际上，这种因果关系规则解放了设计中的艺术性。

20 世纪 60 年代建造的摩天大楼之所以存在很小的差异性，是因为创造性的自由空间太小：任何不同于标准直梁或 90 度角的设计都是危险的，而且造价也是非常高昂的。对于异乎寻常的设计要素，即便最优秀的建筑师，也很难拿出全面的调整方案。

那么，这与管理有什么关系呢？从历史上看，管理与“直线”和“直角”有关。当下，经理人使用的传统商业规划的工具——“软件”——有助于他们完善分析、规划与执行的艺术，但前提条件是，问题必须是标准化的，而依存关系也必须是已知的。创新与不确定性和非标准化流程（“曲线”和“奇异角”）有关，而我们使用的管理文献和工具还无法解决经理人与创新者面临的新问题。在面对高度不确定性问题时，经理人需要新的“软件”，即一套新的指导方针和规则。

此外，虽然大多数公司之间都存在相互依存关系，但大多数高管对这种依存关系以及彼此之间的相互作用知之甚少。对一家公司来说，有些相互作用是静态的，只会在特定的时间点发生。而其他的，则是动态的，且持续存在。很多高管和雇员之所以坚持标准流程，是因为相互依存过程的改变费时、危险且代价高昂。尽管标准流程会迟滞创新的步伐，但很多经理人在追求秩序的过程中，仍会本能地选择少做创新。

公司高管之所以面临这样的困境，原因之一是只有很少的商业研究者

能深入了解企业之间的相互依存关系，就像前面所说的软件之于建筑一样。

我们多数人必须追随这些少数人的步伐，因为这些研究人员对流程和组织架构的系统性依存关系有着深入了解，而这种了解所产生的影响是深远的。比如，史蒂文·斯比尔和肯特·鲍恩就对丰田生产体系开展过深入研究，考察了从医疗保健到铝在内的全行业生产流程。基于这种深入了解，他们总结出了四项管理规则（见《哈佛商业评论》文章——《破译丰田生产方式的DNA^①》），深度超过了先前研究人员过分简单化的描述。相类似的，亚宾泽协会（Arbinger Institute）的特里·沃纳及其同事在《和平无关颜色》（*The Anatomy of Peace*）一书中，对造成冲突和化解冲突的相互依存过程进行了详细描述。埃德加·沙因对创造文化和抗拒变革的过程进行了全面分析，并在其著作《组织文化与领导力》（*Organizational Culture and Leadership*）中做了总结。还有切特·休伯所著的《绕道而行：我的安吉星之旅》（*Detour: My Unexpected, Amazing, Life Changing Journey with OnStar*）对静态和动态的相互依存关系做了解释。休伯是一位创新者，在通用汽车内部创建了极为成功的安吉星（OnStar）公司。休伯做到了人们认为不可能做到的事情，原因就在于他对自己的经验和其他少数人所研究的规则——“如果这样，那就那样”——进行了提炼和升华。

感谢他们以及其他一些研究人员和作者，因为他们教会我如何研究和使用的相互依存关系，无论是在企业、学界、教会，还是在家庭中。

为此，我还要感谢戴尔和弗尔教授。作为本书的作者，他们是我认识的最先对创新过程进行全面、详细描述的研究人员，阐释了那些在过去严重迟滞创新步伐的静态的和动态的相互依存关系。如果一个人面临高度不确定性问题，那么他们描述的精益创业和设计思维工具就是宝贵的创新工

① DNA，脱氧核糖核酸。——编者注

具。他们，以及其他很多人，正在帮助创建先进的管理“软件”，就像现在建筑师用来设计新奇建筑的软件一样先进。

克莱顿·克里斯坦森

哈佛商学院教授

THE 引言
INNOVATOR'S
METHOD

「 作为一家成功的规模化公司，你不能因循守旧，因为你
会面临很多初创公司的威胁。

——斯科特·库克

财捷（Intuit）创始人、执行委员会主席

你有没有产生过一个关于新产品或新服务的想法，你认为它很酷，最终却因为觉得风险太高而没有付诸行动？又或者，你不知道该如何迈出下一步？再或者，在工作中，你有没有想到过一个有助于公司发展的好点子，比如它可以改变产品的研发或分销方式，改变客户服务的方式，或者改变招聘和培训雇员的方式？事实上，我们大多数人都曾在某个时间产生过类似的~~想法~~想法。但无论是我们自己，还是我们所在的公司，都不擅长利用这些想法。为什么？典型的原因是，这些想法是否有效存在重大不确定性。它们是有风险的，而大多数个体，其中又尤以公司为甚，都倾向于规避风险。但如果你能把想法中的大多数风险排除掉，那会怎样？如果你有一个可以

测试和验证该想法是否有效的流程，那又会怎样？

本书要传递的一个关键信息是，在很多不同的领域，对于以高度不确定性为特征的伟大想法，新的验证工具和验证视角正在出现。无论你称它是精益创业、设计思维，还是敏捷开发，有一点毋庸置疑，这些新方法正在彻底改变经理人提出和改进新想法，以及将这些想法成功推向市场的方式。这些工具有助于创业者、设计师和软件开发人员通过廉价而快速的试验，降低不确定性和风险。

为帮助经理人在成熟公司内部运用这些实务，我们提供了一种管理创新的新方法，并将其称为“创新者的方法”：一种提出和改进想法，以及将这些想法推向市场的端对端的流程。基于我们对数百家成熟公司和初创公司的调查，我们会向你展示在何时以何种方式运用创新者的方法，并一步步带你掌握这些新的实务。我们回答如下问题：我们如何知道这一想法是否值得追求？我们有没有找到正确的解决方案？这种产品或服务的最佳商业模式是什么？我们将重点放在“如何”上面——如何利用少数企业和大多数成功初创公司使用的，源于精益创业、设计思维和其他类似技巧的最佳工具，来测试和验证想法，并将这些想法加以商业化？我们承认，创新流程是混乱的和不可预测的。事实上，也没有任何一种流程可以完全消除不确定性。但这些工具可以用于解决带有不确定性因素的客户创新问题或内部问题，无论是在人力资源、财务还是在其他领域。

我们先讲一个故事。

T台租衣网

2008年，哈佛商学院MBA（工商管理硕士）二年级学生詹妮·海曼回到纽约家中过感恩节。过节期间，海曼注意到妹妹贝基——布鲁明戴尔百

货公司 (Bloomingdale's) 的配饰买手——在为即将到来的一次婚宴的礼服而发愁。“贝基很想买一件标价 1500 美元的玛切萨 (Marchesa) 品牌礼服,”海曼说,“她觉得必须买一件新衣服,因为她知道照片很快就会传到脸谱网 (Facebook) 上,她不想让人看到同一件衣服穿了两次。”¹ 看到妹妹对衣服价格如此纠结,海曼发现了一个针对年轻女性群体的重要商机:帮助她们找到自信,让她们感到自己与众不同。海曼意识到,其他年轻时尚女性也可能面临类似的问题。这个结论基于她多年的从业观察,她在喜达屋酒店 (Starwood) 策划过婚礼活动,在婚庆网站 Wedding.com 做过市场营销。这种洞见让海曼想到了一个潜在的解决方案:与购买设计师服装相比,女性在出席特殊场合时可能更愿意选择在线租赁。

同很多富有才华的年轻人一样,比如崭露头角的创业者和有天赋的年轻经理人,海曼基于自己的观察产生了一个具有潜在价值的商业想法。但接下来她应该怎么做呢?

突击小测验:假设她找到你,你会给她什么建议?对大多数商科教授和企业高管来说,答案将会是,“写一份商业计划书”。该计划书将会包括对客户需求的识别,对产品或服务的描述,对市场规模的评估,以及在定价、成本和单位总量增长等要素的预测基础上,对收入和利润做出评估。毕竟,没有这种类型的分析,我们怎么知道一个想法是否值得投资?事实上,海曼收到的也正是这样的建议。不过,她没有照做。

相反,海曼请同学珍妮·弗雷斯帮忙,对她提议的解决方案进行测试。海曼和弗雷斯通过一项试验来解答两个关键问题:

1. 如果一件设计师服装的租赁价格为零售价格的 1/10,那么中上层社会的年轻女性会不会选择租赁?
2. 女性会不会完好无损地归还租赁的服装?

然后，海曼和弗雷斯从黛安·冯芙丝汀宝、卡文克莱（Calvin Klein）和侯斯顿（Halston）等设计师和设计公司借用或购买了130件服装，然后开始试验：向哈佛的大学生出租。她们在校园打广告，租赁摊位，并邀请年轻女性参加。对于上述两个问题，该试验都给出了答案。在140名前来参观的女性中，35%的人最终租赁了服装；在53件租赁出去的服装中，有51件完好无损地寄回，另外两件有污渍，但可以轻松清除。这项试验解决了所提两个问题中的一些不确定性。

但女性会不会租赁她们没有试穿过的服装？为回答这个问题，海曼和弗雷斯进行了另外一项试验。这一次，地点设在了耶鲁校园，允许女性在租赁前查看服装，但不允许她们试穿。在该试验中，她们提供了更多的服装选择，因为第一次试验显示，很多女性之所以没有租赁，是因为她们没有看到喜欢的衣服。耶鲁的这次试验表明了两点：一是女性会租赁她们没有试穿过的服装；二是租赁服装的女性的比例上升到55%以上，因为她们有了更多的选择。

现在，海曼和弗雷斯准备对她们的宏大想法进行测试：女性会不会租赁她们没有亲眼见过的服装？这两位创业者对每件服装都进行了拍照，然后在纽约进行测试。目标受众中的1000名女性被问及是否会通过照片租赁服装。最终结果显示，大约5%的女性会尝试这种服务，以满足自己出席特殊场合的着装需求。这充分表明了开展高档服装在线租赁业务的可行性。

随后，海曼和弗雷斯开始收集数据，看设计师是否支持她们的想法，以及她们是否可以用这些设计师的网站作为自己的租赁渠道。在这个想法产生还不到两周的时候，她们两人对黛安·冯芙丝汀宝进行了一次陌生拜访。冯芙丝汀宝是一位很有影响力的时装设计师，同时也是美国时装设计师协会的主席。起初，海曼向冯芙丝汀宝提议说，在现有设计师的网站设立一个租赁入口，然后由她的初创公司负责租赁对接业务——接收订单，

发送服装，并对寄回的服装进行干洗。冯芙丝汀宝对这个想法颇感好奇，并帮助安排了 20 多名设计师与海曼和弗雷斯会面。

最初，大多数设计师的反应都极为负面。“我们找到设计师，提出购买他们的当季存货，然后进行租赁，并表示以萨克斯第 5 大道精品店和尼曼百货店 (Niemen Marcus) 的售价为参考，租赁价格是售价的 1/10，”海曼说，“在最初的会面中，他们的反应基本就是，‘除非我死了’。”² 设计师担心的是同类相争。租赁而不是销售服装，这看起来并不是一个好主意。

海曼和弗雷斯意识到，要想让这个想法落实，她们需要有自己的网站和库存。于是，“T 台租衣网” (Rent the Runway) ——模仿 DVD 在线租赁公司网飞 (Netflix) 的商业模式，租赁由众多设计师设计的、涵盖广泛的高档时装——的想法诞生。

现在，海曼和弗雷斯已经消除了她们的产品是否有需求的担忧，而最初的解决方案也已经有了眉目。于是，她们准备付诸行动。但商业模式的变化意味着她们需要资本，以购买库存产品。在寻求资本时，典型的建议就是确保有一份完美的商业计划书，并尽可能地降低资本成本，但她们并没有这样做。

相反，在向潜在投资者——其中也包括为她们提供首轮融资的贝恩资本 (Bain Capital) ——推介她们的想法时，她们也没有提供正式的书面商业计划书。在问及原因时，海曼回答说：“我们是反商业计划书的人。在我们看来，有太多的人只是坐在那里制订策略，但从付诸行动。”弗雷斯也这样认为，并说：“我们偏向于行动，而不是商业规划。”事实上，海曼和弗雷斯选择贝恩资本——其资本成本并不是最低的，与该公司合伙人斯科特·弗伦德的态度也有关系。“他认同我们所持的‘从实践中学习’的想法。”弗雷斯说。³

有了资本之后，这两名女性开始着手建立团队。典型的意见是招聘专

家，并由他们负责各职能领域；或许，一个有着丰富工作经验的人可以将团队带到更高的层次，但她们并没有这样做。

相反，海曼负责市场营销，而弗雷斯则主掌财务。然后，她们开始寻找可以胜任不同职务的多面手。“詹妮出任首席营销官，而我担任首席财务官，这是我们分配职责的典型模式，”弗雷斯说，“我们需要的是能够扮演不同角色的经理人。在大学校园进行市场测试时，拉腊为我们提供过志愿服务，这让我们看到了全能型运动员的价值。拉腊在蔻驰（Coach）有多年的工作经验，但她并不介意帮我们摆放衣服。客户研究总监布鲁克担任多个不同角色，但她从不在意自己的头衔……我们大量使用无薪实习生，看他们是否具有我们所需要的那种多面手的潜质。”⁴

建立了小型团队之后，典型的建议是精心开发一个的网站，提供具有广泛吸引力的服务，并增加可能吸引更多客户的模块，但她们并没有这样做。

相反，T台租衣网在2009年11月2日迅速推出测试版本，为受邀的5000名会员提供服务。起初，该网站只有出自30名设计师的800件服装，库存规模相对较小。“我们遵循最小化可行产品（MVP）方法，”弗雷斯说，“最开始，我们只是想把服装租出去，没有想过其他的。”但《纽约时报》刊发的一篇名为《高级女装的网飞模式》（A Netflix Model for Haute Couture）的文章，推动了用户需求，小规模库存几乎被租赁一空。⁵

现在，市场需求已经得到证实，而越来越多的用户反馈也让她们知道了该如何提升服务质量。基于此，T台租衣网开始投资完整的解决方案。在接下来的几个月里，随着需求的进一步增长，它融到了3000万美元的资金，而服装的库存数量也已超过3万件。“我们的收入增长令人称奇，”海曼在网站运营第一年年底时说，“一个梦想变成了现实。”但一个更明显的成功标志或许就是，“在参加奥巴马第二任期就职典礼的女性中，有85%的人租赁了该网站的服装”。⁶

经理人的必修课：如何将不确定性转变为机会

T台租衣网的故事为我们提供了一个了解创新者的方法的窗口。简单来说，这是成功的创新者管理创新过程中不确定性的一个过程，同时也是一个测试和验证创造性洞见的过程，从而确保不会打造和推出客户实际上并不需要的产品，进而避免了资源的浪费。我们发现，无论是在初创公司还是成熟公司，大多数成功的创新者都会广泛使用这种方法。

这种方法并不包括撰写商业计划书。对于建立T台租衣网这样的“初创公司”的想法，几乎所有的商学院都认为“商业计划书”是胜出的关键，但即便如此，海曼和弗雷斯还是没有写。为什么管理专家会要求写商业计划书？这个推荐源于传统的管理理论，其出发点在于解决某一特定类型的问题：成熟公司试图在相对确定的条件下进行各项优化。事实上，我们的很多管理实践，比如商业规划先导的战略规划，如果细究起来，会发现，它们原本都是为了在相对确定的条件下获取价值。然而，大多数新的商业想法（无论是公司内部，还是公司外部的）都以一组截然不同的条件为特征，即不确定性。比如，海曼又如何知道服装租赁市场的需求会是怎样的呢？

越来越多的证据显示，我们熟悉的管理技巧并不适用于充满不确定性的环境。比如，现有的各项研究表明，在不确定性的环境下，规划根本不起作用。⁷在大多数时候，这只会浪费时间和资源，因为你总会把你的假设——也就是猜测——想象成是正确的；它并不会解决不确定性问题。在我们的案例中，海曼没有写商业计划书；相反，她设计了一组试验，用来测试其宏大想法背后的“信仰飞跃”（leap-of-faith）假设。每一项试验都旨在测试某些特定假设，解答某些特定问题，进而解决她的想法中的不确定性问题。

这些试验帮助海曼和弗雷斯“搞定了一切”：深刻认识到了不确定性并很好地给予解决。比如，T台租衣网最初进行的试验着力解决需求不确定性问题：海曼和弗雷斯是否真的发现了一个值得解决的问题？最初的试验表明，租赁设计师服装的需求的确存在。大型社交活动需要合适的服装，而这就确定了她们将要做的事情：让一名女性感觉自己很特别，有魅力，且充满自信。

但这些试验并未表明网络租赁是一个可行的解决方案。在测试这一假设时，海曼没有把时间和资源浪费在网站的建设上。相反，她引入了一个简单的替代方案或最小化可行原型：给纽约的潜在客户发送图片。该试验提供了有关客户需求的关键数据，而从这里开始，最小化可行解决方案发展成为一个卓越的解决方案：T台租衣网的时装顾问会以“闺蜜般的交谈方式”，向客户提供鞋子、配饰等搭配建议，而且在必要的时候，会向她们发送两件同款不同尺码的服装，以确保衣服合身。

只有在确定问题并找到解决方案之后，才能搞清楚T台租衣网的商业模式，确保“市场进入策略”（go-to-market strategy）会起作用。验证商业模式涉及试验，即通过试验确定如何与客户进行交流，以及如何从客户那里获取价值——建立合适的定价模式，使之产生可覆盖运营活动（成本结构）以及公司向客户提供解决方案所需关键资源及能力的收入流。在客户渠道问题上，海曼最初的假设——依赖设计师网站——被证明是错误的。关键转向（pivot）是必要的（按照我们的定义，问题、解决方案或商业模式的关键因素的改变即为关键转向）。T台租衣网的商业模式，最先是想做现有设计师的执行合作伙伴，后转变为网飞式的商业模式。

这一关键转向至关重要，但网飞式的商业模式也并不是完全有效的。它还需要改变，以适应T台租衣网客户的需求。网飞的客户并不需要顾问为他们提供产品选择，但T台租衣网意识到，它的成功依赖于时装顾问指导客

户的能效。此外，网飞不会为某个特定夜晚出租一部影片——如果该影片未能如期送达，对客户来说这算不上服务失败。由此，T台租衣网另觅他途，并最终找到了一种与航空公司产品销售模式（机票预订）相类似的模式，以满足客户在特定时间和地点收到商品的需求。T台租衣网随之对该商业模式进行了适应性改变。

T台租衣网的经验说明了创新者的方法的基本步骤：与你想要解决的问题的不确定性相关的一系列试验，你提出的解决方案，以及将你的解决方案推向市场的商业模式。我们将该方法分解为几个步骤——洞见、问题、解决方案和商业模式，而在这些步骤中，你的核心任务是享受意外发现（洞见），找到需要完成的工作（问题），提供最小化卓越产品（解决方案），以及验证市场进入策略（商业模式）（见图I-1）。显然，在一个充满不确定性的世界里，鲜有事物呈线性发展模式。我们把创新者的方法描述成一个线性过程，是为了将复杂过程简单化，而在本书的其他章节，我们也会表明，有些“步骤”是重叠或递归的。



图I-1 创新者的方法

创新者的方法的来源

我们开展了多个重叠研究项目，以了解创新者是如何成功地将他们的想法推向市场的。该研究始于《创新者的窘境》（*The Innovator's Dilemma*）——最先提出管理创新的不同方式，然后是《创新者的基因》（*The*

Innovator's DNA)——给出了有助于颠覆性创新者产生洞见的五项探索性技能。⁸虽然《创新者的基因》给出了如何产生创新想法的建议,但在产生了一个关于新产品、新流程或新服务的想法之后,接下来你该怎么做?你如何判断这个想法是否值得追求?你如何判断这个问题是否值得解决?你如何确定你找到了一个针对该问题的解决方案?简而言之,对这些新想法进行测试、验证和商业化推广的工具是什么?

为了回答这些问题,我们回顾和总结了其他学科在管理不确定性问题上的新观点。在运用新方法管理创新中的不确定性问题方面,我们并不是最先看到需求的人。对于不确定性问题,主要学科都给出了自己的答案,比如工程学的设计思维、计算机科学的敏捷开发、创业学的精益创业、物理学的主动学习和军事学的适应性兵力,等等。每一种观点都为我们在本书中的总结提供了富有价值的洞见和贡献。在其他书中,读者也可能会看到创新者的方法的一些要素,比如关于设计思维的书——提姆·布朗的《设计思考改变世界》(*Change by Design*)和罗杰·马丁的《设计思考就是这么回事》(*The Design of Business*)等;关于初创公司的书——埃里克·莱斯的《精益创业》(*Lean Startup*)、史蒂夫·布兰克的《创业者手册》(*The Startup Owner's Manual*)和亚历克斯·奥斯特瓦德的《商业模式新生代》(*Business Model Generation*)等;关于创新的书——克里斯坦森的《创新者的窘境》、肖纳·布朗和凯瑟琳·艾森哈特的《边缘竞争》(*Competing on the Edge*)、鲍勃·萨顿的《铅笔为什么能打结》(*Weird Ideas that Work*),以及丽塔·冈瑟·麦克格兰斯和伊安·麦克米兰的《探索驱动型规划》(*Discovery-Driven Planning*)等;关于敏捷开发的书——杰夫·萨瑟兰和肯·施瓦伯的《Scrum指南》(*The Scrum Guide*)和肯尼思·鲁宾的《Scrum精髓》(*Essential Scrum*)等。我们尊重这些作者,并向你推荐他们的思想贡献。