

风靡全球的创业方法

FACEBOOK的创业-成长模式

李开复作序推荐

精益创业

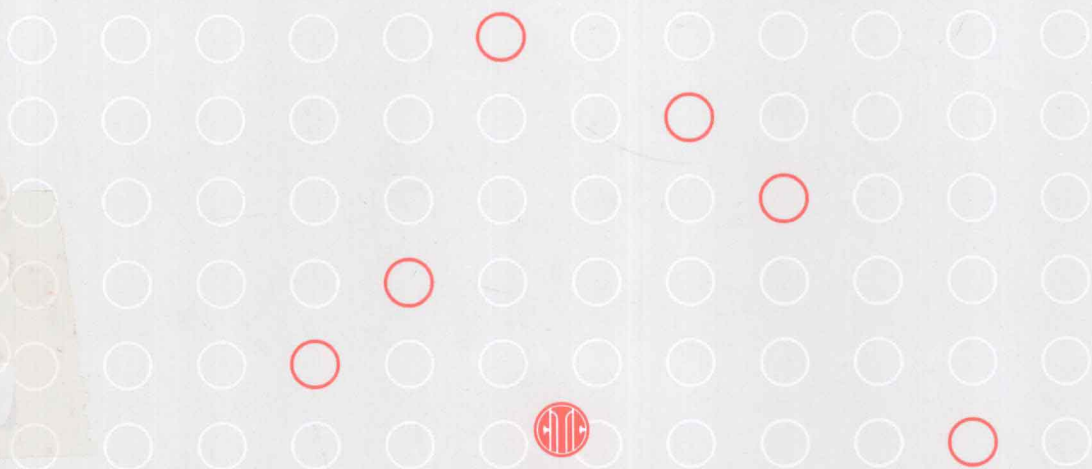
新创企业的成长思维

[美] 埃里克·莱斯 (Eric Ries) 著 吴彤译

THE LEAN



STARTUP



中信出版社 · CHINACITICPRESS



THE LEAN
STARTUP

精益创业

新创企业的成长思维



[美] 埃里克·莱斯 (Eric Ries) 著
吴彤 译

中信出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

精益创业：新创企业的成长思维 / (美) 莱斯著；吴彤译. —北京：中信出版社，2012.8

书名原文：The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses

ISBN 978-7-5086-2201-9

I. 精… II. ①莱… ②吴… III. 公司—企业管理 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 143224 号

THE LEAN STARTUP by Eric Ries

Copyright © 2011 by Eric Ries

Simplified Chinese edition copyright © 2012 by China CITIC Press

This edition arranged with C. Fletcher & Company, LLC. through Andrew Nurnberg Associates International Limited

All rights reserved.

精益创业——新创企业的成长思维

JINGYI CHUANGYE

著 者：[美] 埃里克·莱斯

译 者：吴 彤

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：北京昊天国彩印刷有限公司

开 本：787mm × 1092mm 1/16

印 张：17 字 数：210 千字

版 次：2012 年 8 月第 1 版

印 次：2012 年 9 月第 2 次印刷

京权图字：01-2011-6342

广告经营许可证：京朝工商广字第 8087 号

书 号：ISBN 978-7-5086-2201-9 / F · 2663

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，由发行公司负责退换。

服务热线：010-84849555

投稿邮箱：author@citicpub.com

服务传真：010-84849000

蒂姆·奥莱利

O'Reilly传媒CEO

《精益创业》不仅关于创建成功企业，它还告诉读者如何改善任何其他领域的工作。希望“精益创业”的理念有一天能运用到政府规划、保健政策以及其他全球重大问题的解决之中。它为我们找到有效方案、摒弃无用之物提供了终极答案。

蒂姆·布朗

IDEO首席执行官

埃里克·莱斯揭开了创业家的面纱：魔力与天才并非成功创业所必需，运用可学习和可复制的科学的创业程序才是最重要的。无论你是创业者还是大型集团的企业家，本书都能为你探求未知领域提供有力的帮助。

史蒂夫·布兰克

斯坦福大学、加利福尼亚大学伯克利分校Hass商学院教授

21世纪的创新指南！《精益创业》中的理念将推动人类创造新一轮工业革命！

斯科特·凯斯

美国创业合作伙伴公司CEO

每个创业团队都应该停下来，花上48小时看看这本书。真的，现在就停下来阅读吧。

沃伦·本尼斯

南加利福尼亚大学教授、《依然吃惊：领导力研究大师回忆录》作者

莱斯的书为我们理解领导力的两大关键要素——启动与增长提供了基本框架。

兰迪·科米萨

TiVo创始人兼董事、畅销书《僧侣与谜语》作者

如果你是一名企业家，请务必阅读此书；如果你正考虑成为一名企业家，请阅读此书；如果你只是对企业家感到好奇，也请阅读此书。精益创业是当今创新者的最佳实践。帮你自己一个忙，阅读吧！

唐·赖纳森特

《产品开发流程原理》作者

如何将将有五十年历史的“精益”理念运用到瞬息万变、充满不确定性的创业活动中？本书清晰地阐释了一套睿智并行之有效的答案，它必将成为一本经典的管理图书。

罗伊·巴哈特

IGN娱乐公司总裁

如果商业以客户的真实需求为基础将会出现什么情况？《精益创业》为我们重新思考企业的运转提供了基础。不要为书名中的“创业”一词所迷惑，无论身在大公司还是小公司，所有企业家都可将此书作为工作指南。

诺姆·沃瑟曼

哈佛商学院教授

《精益创业》是所有创业者的必读书。创业管理往往不是特别正式，因此更像是一门艺术，本书帮助创业者将结构性方法和科学运用到创业公司的管理中，以减少产品的失败。它提供了避免产品认知失败的行之有效的办法，通过经证实的认知严密评估来自市场的早期信息，以此决定坚持下去抑或调整方向，评估增加企业失败风险的各种挑战。

尤金·J·黄

真北创投合伙人

本书是我读过的最优秀、最具洞察力的企业管理新书。建议与我一起奋斗的创业者们都应该阅读此书。书中提出的挑战困扰着我各行各业的朋友及合作伙伴，我也会建议他们阅读此书。

安德烈亚·戈德史密斯

斯坦福大学电子工程学教授

在每个组织中负责创新的管理者都应该看看这本书。它以精妙的笔法面面俱到地阐释了通过“精益思考”的方法进行创新，这是一门严谨的科学。这种方法为公司提高创新的速度和效率提供了新颖有力的工具——最小化可行产品、经证实的认知、创新核算以及可执行指标。这些工具将帮助各种规模的组织有效地利用时间、激情、技术以及人才保持创新。

肯·布兰佳

《一分钟经理人》及《共好》作者

在商业中，一家“精益”的公司意味着在执行力方面保持效率。埃里克·莱斯提出的具有革命性意义的“精益创业”方法能够帮助你将商业设想变为成功的、可持续的结果。你将从现实生活中的成功以及他人的失败中找到创造性的方法和战略，并将其运用到创新以及创业企业的管理中。如果你想创造一家伟大的公司，请将这本书列入你的必读书单。

斯科特·库克

Intuit创始人及执委会主席

商业不能完全依靠运气。针对新产品和新业务的推进，埃里克提出了一套严密的流程，新产品的成功不再靠运气。我们公司将其作为团队的核心工作方法。非常有效！谷歌以及丰田公司都将本书作为创新业务的发展指南，而Facebook的所有业务都以本书为指导。

爱和速度缔造的新一代企业

创新工场董事长兼首席执行官 李开复

知名科幻小说家科利·多克托罗 (Cory Doctorow) 曾说：“铁匠在啤酒时代洒下眼泪，悲叹自己没有办法在铁路时代卖马掌，但是这并不会使他们的马掌更受欢迎。那些学习变成机械师的铁匠才会保住自己的饭碗。”我对这句名言的理解是：企业唯有快速顺应时代才能赢得未来，产品生产方式必须因时代而变。

对于创业公司来说更是如此。

我们身处的商业时代有两大主题：互联网化和全球化。这个时代有几个新的特点：从市场结构来看，产品供给方的数量和质量远远超过了古典的商业时代，大多数市场是典型的买方市场，竞争激烈，企业唯有更好地满足客户需求才能生存；从消费趋势来看，用户的需求日趋多元化，满足他们需求的难度正在不断提高；从技术发展来看，以互联网、移动互联网为代表的信息技术，可以帮助企业深入理解大多数客户和消费者，按需驱动，使产品快速灵活地适应

THE
LEAN STARTUP
序

市场，同时去除无谓的损耗，企业效益得以最大化。

如何做？埃里克的《精益创业》作了一个优秀的提炼：目标顾客—小范围实验—反馈修改—产品迭代—获得核心认知—高速增长。事实上，我认为这一切不是未来式，而是现在进行时，在互联网行业里甚至是过去式。来自美国硅谷的Facebook、Instagram、Pinterest，来自中国互联网的微信、微博、豌豆荚……一系列耳熟能详的企业或产品通过这种模式在短短两年内获得了数千万甚至上亿的顾客。这在传统的商业时代难以想象！

2004年2月，当哈佛大学的大二学生马克·扎克伯格在宿舍鼓捣出“Facebook”时，第一个版本仅仅是男女彼此投票，看对方头像是否好看。根据用户反馈，后来才陆续加入了照片评选、个人主页、分享传播等功能。由于产品是完全根据用户要求迭代做出的，因此受到网民极度喜爱，Facebook以病毒一样惊人的速度传播开来。短短6年后，Facebook的流量甚至超过了当时互联网的王者——谷歌！神话的背后，这种新的产品研发模式功不可没。

显然，过去软件业那种项目严格保密、花多年时间打造、一出来让世界惊讶的创业模式已经过时。因为市场的变化太快，经验再丰富的产品经理也不可能在立项时就把所有事情都想透彻，不犯错误，甚至不犯大错误是不可能的。

过去3年在创新工场，我很高兴看见大多数的创业者正是“精益创业”的信奉者与履行者。与他们相处的时间越长，与创业者内心之间的距离越近，我就越感觉到互联网行业正在发生的“精益创业”是一个巨大的宝藏。

创业的第一阶段是把想法变成产品。这时开发的产品是精简的原型，投入最少的金钱和精力开发出体现核心价值的产品。此时创业者们率领精干的成员，用类似特种部队的组织方式，在有限的资源和时间窗口内用很短的时间做出产品，并快速投入市场，通过不断的小规模实验，获得顾客

反馈，进而不断迭代，让产品得到市场验证。

创业的第二阶段，新创企业要对正确的产品形态进行重点投入，做好做细，做“最了解用户的人”，做到极致。这个阶段，必须用最小的成本、在最短时间内找到最有价值的认知。

创业的第三阶段，成功者往往伴随着爆发式的增长，全面的扩张。企业开始与传统的、陈旧的市场势力展开阵地战。这一过程中，创业企业的力量之源正来自此前积累的对用户的深入理解和对市场的快速反应，即“爱与速度”。能到达第三个阶段的创业企业，大都把“对用户有爱、对产品有爱”作为一种信仰。他们不能容忍产品有缺点，不能容忍产品的用户体验不好，不能容忍BUG，跟0.1秒的延迟较劲，跟0.1M的大小较真……

年轻一代的创业者们，正在丰富和扩展着现代企业的新特质与新内涵！

身处在这一变革中，我感到发自内心的欣喜与骄傲。我看到“精益创业”的方式在每一天的实践中被验证、被传承、被传播。过去，它缔造了Facebook、Twitter等强大的崭新的科技公司；未来，它将不断影响、渗透、改变着创业者，促使他们缔造的企业更加人性化、更加智能化、更加有爱、更加成功。

我相信，属于这一代创业者的传奇才刚刚开始，苹果、谷歌、Facebook的颠覆者一定会在这种创业模式下诞生。今天，《精益创业》这本书把近10年来闪光的智慧珍珠初步连结成了一串项链，而更多体系化的总结与演绎，仍有待于更多关注者和记录者的加入。

我想你对这样的故事并不陌生：年轻有为的大学在校生窝在宿舍里开创新未来；他们天马行空，掌握新科技，满怀激情，赤手空拳打天下；早早的成功让他们筹得资金，把令人称叹的新产品推向市场；他们雇用朋友，组建明星团队，世界无法阻止这些年轻人的脚步。

那正是十年前的我：当时正鼓捣着自己的第一家公司，之后又经历了好几次创业尝试。我格外清楚地记得那个时候：那个意识到公司即将倒闭的时刻。我和我的创业搭档一筹莫展。互联网泡沫破灭，而我们已经花光了所有的钱。我们千方百计地想要再筹集一些资本，却无计可施。那场景就好像好莱坞电影的分手戏：天下着雨，我们俩站在街上争执，甚至无法对下一步何去何从达成一致，于是各怀怨怒，转身而去，分道扬镳。两人在雨中迷途，各奔东西的情景，暗示了公司失败的结局。

这是一段痛苦的记忆。之后，公司又勉强维持了几个月，但我们的状况已毫无希望。曾几何时，我们看上

去事事如意：有一个好产品、一支很棒的团队、出色的技术力量，以及恰逢其时的创意。当时真是万事俱备。我们开发的是一种让大学生们在网上创建个人档案的方法，让他们可以与人共享这些档案，例如雇主。尽管想法不错，但因为不知道如何把产品理念转化为成功的企业，我们的失败从第一天起就注定了。

假如你从未经历过这样的失败，很难想象其中的感受。那就好像是天都要塌下来了，你感到自己被耍了。杂志上的故事都是谎言，成功并没有伴随着埋头苦干和坚持不懈接踵而至。更糟糕的是，你对员工、朋友和家人的种种承诺无法兑现。而那些当初认为你出来单干是愚蠢之举的人更是显得早有先见之明。

事情本不该变成这样。在报纸杂志上、在电影大片里、在无数博客中，我们听到的是成功创业家们的祝祷：有了决心、才智、好的时机，还有最重要的——出色的产品，你也可以名利双收。

一些造梦行业不断向我们讲述这样的故事，但我早就意识到，它只是个传说，我们听到的故事是有选择性的，而且全算得上是事后诸葛亮。事实上，在和几百位创业企业家的工作接触中，我亲眼目睹了一个个充满希望的开始大都黯然收场。残酷的现实是：大多数创业以失败告终；大多数新产品并不成功；大多数新企业无法支撑到大展身手的那一天。

但是，关于坚守、创新天才和努力工作的故事却一直存在。为什么它们会如此受欢迎？我想，在这些引人入胜的现代版白手起家的故事里，有些东西极富吸引力。只要你手上有好产品、好创意，成功看起来触手可及。这意味着平淡的细节、乏味的琐事和细枝末节的各种抉择都无足轻重。只要动手做起来，功到自然成。而大多数人都会遭遇到的失败一旦发生，借口也是现成的：我们的产品不够好，我们不够有远见，或是没能得天时地利。

身为一个创业者十年有余，我不再做上述之想。我从自己的成败以及他人的经验中认识到，正是那些乏味的琐事和细节才至关重要。新创企业的成功不在于优良的基因，或生逢其时其地。它可以因为遵循了正确的流程而获得，也就是说，成功是可以习得的，是可以传授的。

创业即是某种形式的管理。是的，你没看错。我们对“创业”（entrepreneurship）和“管理”（management）这两个词的认识截然不同。近年来，这两个词一个给人感觉很酷、富有创意、饱含激情，而另一个则沉闷、严肃、不够刺激。现在是到了打破成见的时候了。

让我来讲一个再次创业的故事吧。2004年，一群创业者刚刚成立了一家新公司。而他们先前创业尝试的失败已尽人皆知，信誉跌到谷底。他们此刻胸怀大志，希望通过一项称为“虚拟人像”（avatars，要知道这个概念可比詹姆斯·卡梅隆的热卖大片^①更早问世）的新技术改变人们的交流方式。他们追随着梦想家威尔·哈维（Will Harvey），实现哈维描绘的动人蓝图：人们以虚拟形象和朋友交流，在互联网上聚会。虚拟形象既让他们紧密相连，又能保证安全和匿名状态。更妙的是，因为要装点这些化身所处的数字虚拟生活场景，使用者们会自己去设计服装、家具和各种配件，并相互购买。这样一来，产品开发者就无须做这方面的预设。

创业者面临的制作挑战是巨大的：要创建一个虚拟世界，由用户生成内容，建立网上商务引擎、微支付系统，以及必不可少的能在每台个人电脑上运行的三维虚拟人像技术。

我自己就身处这个再次创业故事当中。我是这家名为IMVU公司的联合创始人兼首席技术官。在职业生涯的那一刻，我和我的创业搭档们决心要犯“新的错误”。我们所做的每件事都是“错的”：原本应该花几年时间来

^① 即詹姆斯·卡梅隆（James Cameron）执导的美国科幻巨片《阿凡达》。“阿凡达”（avatars）原意即为“虚拟化身”。——译者注

完善技术，我们却在早期就开发了一个最小化的可行产品，它糟糕透顶、漏洞百出，并且存在稳定性问题，随时会让电脑系统崩溃。在远未作好准备之前，我们就把它推向受众。而且，它还是收费的。抓住了最初一批顾客后，我们不断修改产品，每天推出十几个新版本，这已远远高于传统标准。

在早期，我们确实是有一些顾客的。他们是真正有远见的使用者。我们常常和他们交流，听取反馈意见。但实际上，我们并没有按他们的建议去做，仅把这些提议视为我们的产品和整体愿景的信息来源之一。事实上更应该说，我们是在顾客那里进行实验，而不是迎合他们的奇思怪想。

传统的商业观念认为这种方式是行不通的，但实际上却是可行的，你也可以不用相信我的话。你会在本书中看到，在IMVU公司开创的这种方式，已经为全球创业企业家的新动向奠定了基础。它建立在过去很多管理和产品开发的理念之上，包括精益制造、设计思维、客户开发和敏捷开发。它代表了一种不断形成创新的新方法，称为“精益创业”（the Lean Startup）。

尽管无数著作阐述了什么才是商业管理、商业领导者有哪些关键特质，以及发现下一个重大事件的方式，但如何把理想转变为现实，仍是令创新者们抓狂不已的事。正是这种困境，促使我们在IMVU公司尝试使用了一种激进的新方式。它的特征表现在循环周期极快、关注顾客需求（而非问他们想要什么），以及作出决定的科学方法。

精益创业缘起

我是那种从小到大都和电脑编程打交道的人，所以我对创业和管理的思考之路绕了个大圈子。在我的行当里，我一直从事产品开发部分的工作。我的搭档和老板都是职业经理人或营销人员，而我的同事们从事的则是工程或运营。在我的整个职业生涯中，拼命开发产品却最终在市场中惨败的经历屡屡出现。

一开始，基于我的工作背景，我认为这些技术问题需要应用技术方案加以解决：比如完善的架构，更优的引擎处理程序，更佳的软件工程规范，更专注、更好的产品架构。这些貌似有用的法子却招致更多失利。所以我四处搜寻相关书籍来阅读，也非常幸运地得到几位硅谷顶尖人物的指点。当我成为IMVU的联合创始人时，我急需一些关于如何建立新企业的新见解。

幸运的是，我的几位搭档都愿意尝试新方法。他们和我一样对传统思考方式的失败忍无可忍。同时，我们也有幸获得硅谷前辈史蒂夫·布兰克(Steve Blank)的垂青，他成为了我们的投资人和顾问。2004年的时候史蒂夫便开始宣扬一个新想法：应该把新创企业的业务及营销视为和工程及产品开发同样重要的职能，因此它们也需要一套同等严格的方法作为指导。他把这种方法称为“客户开发”(Customer Development)，它为我作为一个创业者的日常工作提供了透视和指南。

与此同时，我在组建IMVU公司的产品开发团队时，使用了前文提到的一些非正统方式。用我从前职业生涯训练中形成的产品开发的传统理论来衡量，这些方法根本就是无厘头，但我却实实在在看到了它们确实行之有效。我想方设法向新员工、投资人和其他公司的创始人解释这种实践方法。但我们缺乏统一的表述语言来说明这种做法，也没有具体的原则来理解它们。

我开始在创业这件事之外寻找思路，以便厘清我的经验。我开始借鉴其他行业，特别是制造业，因为大多数现代管理理论都是在那里发展出来的。我学习了起源于日本丰田生产系统的精益生产理论，这是一个针对实体产品制造的崭新思维方式。我发现，把精益生产的想法加以小小的变化和改动，运用到我自己的创业挑战中，这样整个理论框架就开始有了意义。

这一思考逐渐转化形成了“精益创业”，即把精益思维运用到创新的过程中去。

IMVU取得了巨大的成功，IMVU的顾客创造了6 000多万个虚拟人像。公司成为了赢利企业，2011年的年收入逾5 000万美元，位于美国加州山景城的办公室已员工过百。IMVU的虚拟产品目录，几年前看上去还是风险重重，如今拥有了600多万件产品，每天还要新增7 000个，而且几乎全部是顾客自己创建的。

IMVU的成功令其他创业者和风投家们开始向我讨教。每当我开始讲述在IMVU的经历时，大家要么直勾勾地瞪着我，要么满腹疑团。最常听到的回应是：“这根本行不通！”我的经历在传统观念看来太过离奇，对大多数人，甚至是在硅谷这样的创新中心里，都令人难以回过神来。

于是我开始提笔写作，起初是在名为“新创企业经验与教训”（Startup Lessons Learned）的博客上，接着是演讲，在大型会议上，面对公司、新创企业和风投家们，对任何一个愿意倾听的人演讲。在某些需要我站出来为自己的观点辩护和解释的场合，以及和其他作者、思想家和创业者合作的过程中，我有机会把早期的想法进一步细化，并将其发展成“精益创业”的理论。我一直希望能找到一剂良方，得以消除我所见过的各种巨大浪费：比如新创企业制造出一些毫无市场的产品、新产品下架、无数创业梦想难以实现。

最终，精益创业的理念蓬勃发展起来，波及全球。创业者们在当地建立小组，探讨和运用精益创业的思维。现在，全世界一百多个城市中都有组织起来的实践社团。¹而我也跨越大陆周游列国，在各处目睹了创业繁荣兴盛的种种迹象。新一代的创业者渴望找寻建立成功企业的新思路，对他们来说，这场精益创业运动让创业者之路顺畅可行。

尽管我是高科技软件行业的创业者，但精益创业运动早已从它的诞生之地扩展开来。成千上万的创业者们把精益创业的原则运用到几乎能想到的所有行业。我也因此有机会与各种规模、各个行业的公司，甚至与政府

机构合作。我的宣讲旅程把我带到了以前根本想象不到的领域。从面向全球的风投精英，到财富 500 强的董事会会议室，再到五角大楼。我感到最紧张的一次会议是向美国陆军的首席信息官，一位三星陆军中将解释精益创业的原则（顺便提一句，他对新思维的态度非常开放，即使这种想法是来自我这样一个平民）。

很快我就意识到，到了该全副精力关注这场精益创业运动的时候了。我的使命是提高全球创新产品的成功概率。你正在阅读的这本书就是我的成果。

精益创业的方法

本书针对的是创业者，以及那些需要承担类似责任的人。精益创业的五项原则组成了本书的三大部分。这五项原则如下：

1. 创业者无处不在。你不一定非要在车库里折腾才算是创业。在我定义的创业企业中工作的任何人，都算得上是创业者。所谓的新创企业就是在充满不确定性的情况下，以开发新产品和新服务为目的而设立的个人机构。这意味着创业者无处不在，而且精益创业的方法可以运用到各行各业，在任何规模的公司，甚至是庞大的企业中。

2. 创业即管理。新创企业不仅代表了一种产品（的问世），更是一种机构制度，所以它需要某种新的管理方式，特别是要能应对极端不稳定的情况。事实上，我相信“创业企业家”应该是一个在所有现代企业中使用的头衔，因为企业未来的增长需要依靠创新。我将在后文中详细论述这一点。

3. 经证实的认知。新创企业的存在不仅仅是为了制造产品、赚取金钱、服务顾客，它们的存在更是为了学习了解如何建立一种可持续的业务。创业者们可以通过频繁的实验检测其愿景的各个方面，这种认知是可以得到

验证的。

4. 开发—测量—认知。新创企业的基本活动是把点子转化为产品，衡量顾客的反馈，然后认识到是应该改弦更张还是坚守不移。所有成功的新创企业的流程步骤都应该以加速这个反馈循环为宗旨。

5. 创新核算。为了提高创业成果，并让创新者们负起相应责任，我们需要关注那些乏味的细枝末节：如何衡量进度，如何确定阶段性目标，以及如何优先分配工作。这需要为新创企业设计一套新的核算制度，让每个人都肩负职责。

新创企业为什么会失败

为什么新创企业以惨败告终的情况比比皆是？

第一个原因在于好的计划、可靠的战略和深入的市场分析造成的诱惑。在早期，这些都是衡量成功可能性的指标。把它们也套入创业企业中去的想法令人难以抗拒，但是此路不通。因为新企业的运营当中包含了太多不确定性。企业还不知道谁是自己的顾客，自身的产品应该是什么。当情形变得更加难以捉摸之时，未来越发扑朔迷离。老的管理方式无法胜任这项工作。计划和预测只能基于长期的、稳定的运营历史和相对静止的环境，而这些条件是新创企业所不具备的。

第二个原因在于，当目睹运用传统管理方式无法摆脱困境后，一些创业者和投资人干脆就撒手不管，回到“想做就做”跟着感觉走的状态。人们相信，如果实施管理反而有问题的话，无为之治就是解决之道。不幸的是，我的亲身经历证明了这也行不通。

新创企业的那种颠覆性、创造性和混乱的状况是可以加以管理的，或者确切地说，必须加以管理。这种说法看似有违直觉。多数人认为流程和管理枯燥无味，而创业则充满活力和激情。但是真正令人激动的是看到企