



龚焱 著

# 精益创业 方法论

新创企业的成长模式



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

# 精益创业 方法论

新创企业的成长模式

龚焱 著



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

精益创业方法论 / 龚焱著. — 北京: 机械工业出版社, 2014. 12  
ISBN 978-7-111-49078-4

I. ①精… II. ①龚… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字 ( 2014 ) 第312557号

机械工业出版社 ( 北京市百万庄大街22号 邮政编码100037 )

策划编辑: 张 娴 郑 婷 责任编辑: 侯振锋 解文涛

责任校对: 张 娴 责任印制: 乔 宇

北京汇林印务有限公司印刷

2015年3月第1版·第1次印刷

170mm × 230mm · 14印张 · 4插页 · 147千字

标准书号: ISBN 978-7-111-49078-4

定价: 69.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

电话服务

服务咨询热线: ( 010 ) 88361066

读者购书热线: ( 010 ) 68326294

( 010 ) 88379203

封面无防伪标均为盗版

网络服务

机工官网: [www.cmpbook.com](http://www.cmpbook.com)

机工官博: [weibo.com/cmp1952](http://weibo.com/cmp1952)

教育服务网: [www.cmpedu.com](http://www.cmpedu.com)

金书网: [www.golden-book.com](http://www.golden-book.com)

## 引言 创业的本质

### 01

#### 硅谷创业思维的演进

020

在近四五年间，硅谷发起了一场创业思维的运动，从依赖天才人物的天才设想、完美计划和完美执行的火箭发射式创业思维，转向了科学试错、民主创业的精益创业式思维。

“火箭发射式”的极端案例

自以为是的假象

创业新思维运动

精益创业的五项基本原则

### 02

#### 精益创业的逻辑框架

050

精益创业的逻辑框架包含了用户探索、用户验证、用户积累和公司运营。新创公司并非大公司的缩小版，大公司执行已知的商业模式，而新创公司是探索未知的商业模式。很多新创公司失败的根本原因就在于，混淆了探索和执行。

传统的产品引入模型  
新创企业发展的生命周期  
新创公司的两种失败  
精益创业的三大理论基石  
精益创业的逻辑

用户痛点大小？用户痛点持续性？解决方案能否与用户痛点高度吻合？定义用户痛点假设和解决方案假设有哪三个环节？记住，推动创新的，不是市场调查和没完没了的焦点小组，而是生气的用户。

用户的痛点是什么  
用户探索的认知循环  
定义基本假设工具一：头脑风暴  
定义基本假设工具二：深度访谈与观察  
定义基本假设工具三：从别人的失败中学习

MVP是针对天使用户的最小功能组合，是最小可行化产品。用MVP来验证两个基本假设，通常分为三步，即定义最小的功能集，聚焦最核心的用户；数据收集和测度，与预设指标进行比较；通过快速学习和迭代，不断实现对认知的深化，不断逼近一个真实的解决方案。

## 03

精益创业第一阶段：定义用户痛点假设和解决方案假设

076

## 04

精益创业第二阶段：验证用户痛点假设和解决方案假设

114

用MVP验证两个基本假设

验证基本假设第一步：设计MVP

设计MVP第一步：用户排序

设计MVP第二步：痛点和功能排序

设计MVP：类型多样化

设计MVP：产品原型

验证基本假设第二步：测度与数据收集

测度工具：对比测试

测度工具：同期群分析

测度工具：净推荐值

验证基本假设第三步：学习与迭代

## 05 精益创业实战案例 ——今夜酒店特价

162

创业之初都会面临如何搞定用户、如何滚雪球等问题，但是在商业模式确定之前，营销带来的大量用户都是巨大的浪费。我们都在不确定性风暴的中心，每个创业者都像在亚马逊丛林里探险，盲目试错等于找死，在精益创业的跑道跑完之前，一定要飞起来。

创业需要解决的问题

光环背后的悲剧

最大的浪费是没有人用

不靠谱的三次方

确定的世界与不确定的世界

学习经过验证的认知

用MVP来避免浪费  
跑道跑完之前，一定要飞起来

为用户做“减法”，找出塔尖上“非常痛”的天使用户，将其痛点和产品功能进行排序，通过对比测试、NPS测试等工具对MVP效果进行测度和分析，快速反馈和迭代。企业最大的任务是识别并挑战新的市场，随机应变是企业最重要的资本。

## 06

### 精益创业的关键点小结

212

# 缘起



颠覆式创新研习社

李善友

这是一套可视频的互联网思维教材，所有的内容都来自颠覆式创新研习社的公开课。

颠覆式创新研习社是由中欧创业营 150 位同学共同发起的一个学习型组织。

为什么要做这样一件事？先说缘起，我这个人有毛病，我喜欢讲课！最开始在中欧创业营里讲课，后来我的学生说，“我听了你的课，但我的高管没听你的课，结果回去之后没法对话”，所以就开始慢慢给创业营同学的高管讲课，逐渐发展到越来越多的企业都希望能听到这样的课。因为能够系统、全面、深入地讲互联网思维的人很少，需求却非常大，所以同学们提议，为什么不把这件事情做得让更多人、更多企业都受益？这才有了今天的颠覆式创新研习社。

创新研习社所面对的是那些喜欢学习，对新生事物乐于去拥抱的人。这件事情回归到一个原点——对互联网时代的热爱，喜欢这个气味的人聚到一块儿来，不认同的人，不要过来。

创新研习社成员以一颗纯粹的心来做一件纯粹的事，也请大家把对这个社的期望回到最纯粹。研习社的核心产品，单点、极致的东西就是演讲，研习社的调调就是学习，我能承诺的是我的演讲每次都会更新，如果两三个月之后你听我的演讲，我没有更新的话，我向你道歉，这是我的承诺。





## 颠覆式创新研习社

颠覆式创新研习社是一个自发式的学习组织，希望能够充分发挥大家的智慧，所有组织工作由群主完成，没有任何商业性行为，研习社所有社内活动全部内容必须围绕着学习和践行。

关于这套教材，目前包括《颠覆式创新》、《产品型社群》、《互联网世界观》和龚焱教授的《精益创业方法论》。随着认知的层层深入，由外而内，其探究的是互联网时代一整套的生存法则、思维方式、世界观和创业方法论。如果你能理解，其实我是在做一道大的证明题——探索工商管理的边界，探索企业在移动互联网时代的操作系统，这也是创新研习社的立意所在。既然是探索，它一定是一个渐进的过程，所以教材也会随着课程不断迭代。互联网时代充满着不确定性，而应对不确定的唯一方式就是“变化”。

此外，这套教材创造了一种新的图书形式和阅读体验，将课程视频、PPT和文字整合，读者通过扫描书内的二维码，就可以直接用手机观看演讲视频，充分体验移动互联网的颠覆式传播。

最后，很感谢大家为研习社贡献了自己的力量。颠覆式创新研习社一定会成为在互联网时代创业、创新领域最有深度的一个学习型社群！

## 引言 创业的本质

### 01

#### 硅谷创业思维的演进

020

在近四五年间，硅谷发起了一场创业思维的运动，从依赖天才人物的天才设想、完美计划和完美执行的火箭发射式创业思维，转向了科学试错、民主创业的精益创业式思维。

“火箭发射式”的极端案例

自以为是的假象

创业新思维运动

精益创业的五项基本原则

### 02

#### 精益创业的逻辑框架

050

精益创业的逻辑框架包含了用户探索、用户验证、用户积累和公司运营。新创公司并非大公司的缩小版，大公司执行已知的商业模式，而新创公司是探索未知的商业模式。很多新创公司失败的根本原因就在于，混淆了探索和执行。

传统的产品引入模型  
新创企业发展的生命周期  
新创公司的两种失败  
精益创业的三大理论基石  
精益创业的逻辑

用户痛点大小？用户痛点持续性？解决方案能否与用户痛点高度吻合？定义用户痛点假设和解决方案假设有哪三个环节？记住，推动创新的，不是市场调查和没完没了的焦点小组，而是生气的用户。

用户的痛点是什么  
用户探索的认知循环  
定义基本假设工具一：头脑风暴  
定义基本假设工具二：深度访谈与观察  
定义基本假设工具三：从别人的失败中学习

MVP是针对天使用户的最小功能组合，是最小可行化产品。用MVP来验证两个基本假设，通常分为三步，即定义最小的功能集，聚焦最核心的用户；数据收集和测度，与预设指标进行比较；通过快速学习和迭代，不断实现对认知的深化，不断逼近一个真实的解决方案。

## 03

精益创业第一阶段：定义用户痛点假设和解决方案假设

076

## 04

精益创业第二阶段：验证用户痛点假设和解决方案假设

114

用MVP验证两个基本假设

验证基本假设第一步：设计MVP

设计MVP第一步：用户排序

设计MVP第二步：痛点和功能排序

设计MVP：类型多样化

设计MVP：产品原型

验证基本假设第二步：测度与数据收集

测度工具：对比测试

测度工具：同期群分析

测度工具：净推荐值

验证基本假设第三步：学习与迭代

## 05 精益创业实战案例 ——今夜酒店特价

162

创业之初都会面临如何搞定用户、如何滚雪球等问题，但是在商业模式确定之前，营销带来的大量用户都是巨大的浪费。我们都在不确定性风暴的中心，每个创业者都像在亚马逊丛林里探险，盲目试错等于找死，在精益创业的跑道跑完之前，一定要飞起来。

创业需要解决的问题

光环背后的悲剧

最大的浪费是没有人用

不靠谱的三次方

确定的世界与不确定的世界

学习经过验证的认知

用MVP来避免浪费  
跑道跑完之前，一定要飞起来

为用户做“减法”，找出塔尖上“非常痛”的天使用户，将其痛点和产品功能进行排序，通过对比测试、NPS测试等工具对MVP效果进行测度和分析，快速反馈和迭代。企业最大的任务是识别并挑战新的市场，随机应变是企业最重要的资本。

## 06

### 精益创业的关键点小结

212

创业的本质

价值创造



用户痛点  
PROBLEM

解决方案  
SOLUTION

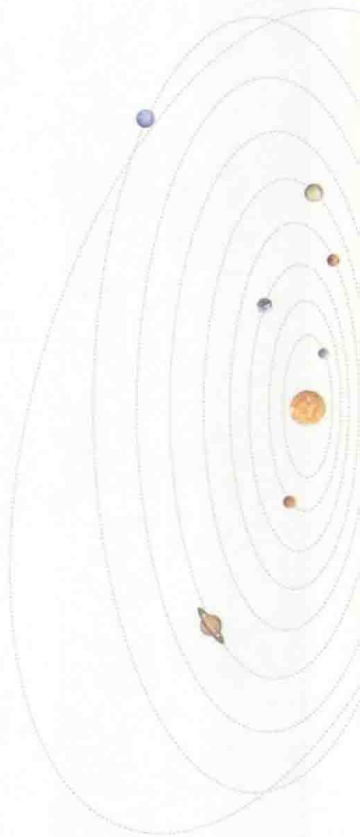
## 引言

### 创业的本质

本书按照这样的脉络展开：首先剖析创业的本质，分析用户痛点和解决方案。其次回顾硅谷创业思维的演进。在整体的创业思维演进上，我们已经从“火箭发射式”的创业时代走到了“精益创业式”的时代。互联网时代应该采用什么样的创业方式，书中会有一个逻辑的推演。再次是本书的核心部分，即系统介绍精益创业的方法论，其中有一个非常关键的知识点，就是 MVP。然后是一个非常详细的精益创业实战案例的介绍。最后又对本书的整体框架和脉络进行了梳理。下面先介绍创业的本质。

一切创业的本质都是围绕着为用户创造价值进行的，而创业者自身和新创企业则从中获取一部分价值。也就是说，价值创造是一切创业的本质。

在价值创造的过程中，有两个最关键的要素：一个是用户痛点的捕捉，也就是说，我们需要解决的问题到底是什么，用户的痛点到底在哪里；另一个是如何提供一个解决方案，从而来解决这个用户痛点。一切创业的关键所在无非这两个要素，即捕捉用户痛点和提供解决方案。



创业的本质



一杯咖啡的

痛

## 一杯咖啡的痛

我是一个咖啡爱好者，喜欢一切跟咖啡相关的故事。

现在先以一个咖啡的小案例，作为捕捉用户痛点和提供解决方案的开局。我们知道，当用户痛点和解决方案两者高度吻合的时候，就能够为用户以及企业自身带来巨大的价值。

我们经常可以在美剧中看到这样一幕：家庭主妇每天早晨起床很匆忙地为家人煮上一罐咖啡。在准备咖啡的过程中，我们可以观察到很多痛点。



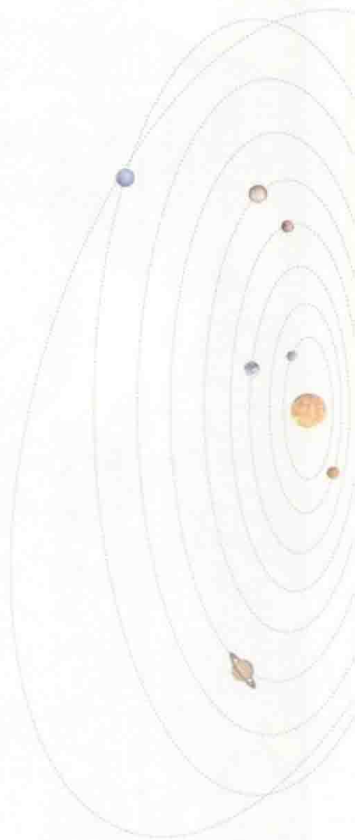
一个美国家庭平均每天大约消耗 19.1 杯饮料。其中，排名第一的饮料是自来水，大概占 5 杯；排名第二的是碳酸饮料，也就是我们非常熟悉的可乐，大概占 5 杯；排名第三的就是咖啡，占到了 2.48 杯。咖啡是美国家庭中一个非常大的饮料类别。

请思考，在准备咖啡的过程中，有什么样的痛点？

第一，咖啡的准备过程非常复杂，而清洗过程又很麻烦。一杯咖啡从准备到最终能够喝上的时间非常长，而我们都知，时间在早晨尤其宝贵。清洗杯具的过程也非常麻烦，大家喝完咖啡都不愿意承担清洗的工作。

第二，就是传统的咖啡口味单一。准备一大罐咖啡之后，不管家庭成员愿不愿意，每个人一杯，都是一种口味，没有选择。还有一个问题，如果这罐咖啡喝不完，咖啡无法回收，也会产生相应的浪费。

我们再来看看传统的咖啡制作壶。在准备过程中，咖啡壶会提示你制作咖啡需要几步，它会告诉你在某一步需要加入两调羹的咖啡以及六盎司的水。两调羹的咖啡到底是多少，六盎司的水到底是多少，很多小白用户没有概念，所以这样就会造成每次要么咖啡放多了，要么水放多了，每次咖啡在品质上都会有细微的差异。



咖啡的痛

引言  
011