

# SCALING LEAN

Mastering the Key Metrics for Startup Growth

## 精益扩张

从创业到爆发式增长的关键指标

[美] 阿什·莫瑞亚 (Ash Maurya) / 著 张力文 王静源 / 译

本书介绍了一套经过实战检验的创业方法，它能帮助你建立一家伟大的公司。

—— 埃里克·莱斯，《精益创业》作者

 中国工信出版集团

 人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS

# SCALING LEAN

Mastering the Key Metrics for Startup Growth

## 精益扩张

从创业到爆发式增长的关键指标

[美] 阿什·莫瑞亚 (Ash Maurya) / 著 张力文 王静源 / 译

人民邮电出版社

北京

## 图书在版编目 (C I P) 数据

精益扩张：从创业到爆发式增长的关键指标 / (美)  
阿什·莫瑞亚 (Ash Maurya) 著；张力文，王静源译  
· 一 北京：人民邮电出版社，2017.10  
ISBN 978-7-115-46747-8

I. ①精… II. ①阿… ②张… ③王… III. ①高技术  
产业—企业管理—研究 IV. ①F276.44

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第212955号

### 内 容 提 要

创业企业如何有效地定义和衡量项目的发展进程？如何与内部和外部的利益相关者进行沟通？如何在创业的早期阶段从分散的各类指标中筛选出有意义的指标？如何确定你所选择的商业模式能够正常运转？如何获得规模化发展？

《精益扩张：从创业到爆发式增长的关键指标》针对技术型创业企业如何快速成长给出了关键的衡量指标，作者结合商业模型、思维流程图和真实的创业案例，利用精益画布进行了详尽说明，为创业企业的迅速扩张提供了科学的指导。本书基于“目标”“观察与定位”“学习、利用、突破”“实验”“分析”以及“下一步行动”这一框架，并通过确定发展目标、优化商业模式、实现精益突破三个部分来说明如何使用这个框架。

本书适合企业管理者、创业者阅读，尤其适合对精益创业感兴趣的读者阅读，也可作为相关咨询和研究机构的参考读物。

---

◆ 著 [美] 阿什·莫瑞亚 (Ash Maurya)

译 张力文 王静源

责任编辑 陈 宏

执行编辑 田 甜

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京天宇星印刷厂印刷

◆ 开本：787×1092 1/20

印张：14.8

2017年10月第1版

字数：120千字

2017年10月北京第1次印刷

著作权合同登记号 图字：01-2016-3770号

---

定价：69.00元

读者服务热线：(010)81055656 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

## 本书赞誉

这是一本帮助企业在早期阶段作出更明智决策的实用指南。

——布拉德·费尔德 (Brad Feld), Foundry Group 常务董事

这本出色的著作是为那些想要成就一番事业的杰出创业者准备的，它将永远改变你看待项目的方式。

——塞斯·高顿 (Seth Godin), 《关键》(Linchpin) 作者

不断扩张的产品团队应该如何进行精益实践？《精益扩张》填补了这个市场空白。你需要这本书！

——尼尔·埃亚尔 (Nir Eyal), 《上瘾》(Hooked) 作者

如果你想获得商业成功，一套行之有效的分析方法是必不可少的，这本书将向你展示如何建立一套你自己的分析方法。

——加布里埃尔·温伯格 (Gabriel Weinberg), 《牵引力》(Traction) 作者

我们好比是只对大爆炸的第一飞秒感兴趣的物理学家，我们在向他人教授创业学时，都倾向于假设创业企业只要度过了至关重要的早期阶段，就一定能获得成功。《精益扩张》讨论的是创业企业在大爆炸之后应该怎么做：如何组织多种必要的客户实验，力助你的企业获得逃离黑洞的牵引力。

——罗伯特·梅特卡夫（Robert Metcalfe），以太网发明者，3Com 公司创始人，  
得克萨斯州大学奥斯汀分校创新领域教授

创业者要有改变世界的雄心和激情，同时也要有切实推动项目向预定方向发展的路径和方法论。阿什·莫瑞亚是一位富有激情的连续创业者，也是一位极具智慧的创业导师，他的这本书让创业有了方法，有了落地的思路。

——杨晓非，国科火炬企业孵化器研究中心主任，创业管理博士

在阿什·莫瑞亚的文章和著作中，最吸引我的是精益画布，这个工具充分融合了精益创业和商业模式画布的精髓。相比于商业模式画布，精益画布更适合创业公司，在创业公司设计业务模式、找到市场产品契合点（PMF）时是一个非常好的工具。我将其称为创业公司的一张作战图。《精益扩张》是一本充满系统思考和实操经验的著作，非常值得正在创业的你去学习和运用。

——倪云华，《共享经济大趋势》作者，资深管理顾问

献给萨沙：

感谢你始终如一地帮助我，让我看到更大的目标

# 目录

引言 又一本创业企业的成长指南，这样的书是不是太多了 /001

扩张始于准确的衡量指标 /002

错误的创业之路 /003

正确的开局仍不得善终 /005

淹没在数据的海洋中 /006

不理想的实验 /007

专业化的诅咒 /008

关于钱的对话 /009

出路在哪里 /010

我们需要单一的衡量发展状况的指标 /011

仅仅做实验是不够的 /012

浪费无处不在 /013

商业模式是一个系统 /015

本书的组织结构 /017  
如何使用这本书 /019

## 第一部分 确定发展目标

### 第一章 市场认可度即目标 /023

什么是市场认可度 /025  
客户工厂比喻 /029  
有效产出即市场认可度 /031  
商业模式原型 /032  
并非所有的客户都是平等的 /040  
关于产出会计的基本概念 /042  
练习：描述你的商业模式 /046  
商业模式的探索与执行 /047  
练习：创建商业模式的变体 /049  
本章要点 /049

### 第二章 利用封底计算法验证商业模式 /050

认识一下恩里科·费米 /050  
芝加哥有多少位钢琴调音师 /051  
如何验证一个商业模式是否值得投入 /053



USERcycle 案例学习 1 /055

定义最低成功标准 /058

将最低成功标准转化为客户有效产出 /060

基于最低成功标准来验证或改进商业模式 /065

这难道不是趣味数学题吗 /070

如何估算更复杂的商业模式 /072

练习：估算你的商业模式 /073

本章要点 /073

### 第三章 创建市场认可度模型 /074

第一阶段—问题 / 解决方案匹配 /075

第二阶段—产品 / 市场匹配 /077

第三阶段—扩张 /077

可重复性使分阶段发布成为可能 /078

“土拨鼠之日”效应 /080

分阶段增长 /081

扩张之前的可重复性 /082

Facebook 赢在战略 /084

分阶段地建立客户工厂 /086

构建市场认可度模型 /087

USERcycle 案例学习 2	/092
Facebook 的市场认可度模型	/094
为什么 10 倍增长策略能够奏效	/095
特斯拉的 10 倍增长策略	/101
练习：确定重大里程碑	/103
本章要点	/103

## 第二部分 优化商业模式

### 第四章 客户工厂蓝图 /107

全世界最快乐的地方	/108
为花店建模	/112
为在线应用建模	/113
为一次性使用的产品建模	/114
宏观指标和微观指标	/115
海盗指标	/116
愉悦客户闭环	/118
增长引擎	/119
客户有效产出与有效产出	/123
练习：绘制客户工厂蓝图	/124

客户工厂的瓶颈 /127

本章要点 /129

## 第五章 检验客户工厂 /130

抛弃虚荣 /130

追求可行指标 /132

如何定义群组 /134

分批次衡量有效产出 /136

HubSpot 案例学习 /138

群组指标的不足 /139

练习：检查你的有效产出 /141

本章要点 /142

## 第六章 寻找瓶颈 /143

如何应对缺陷 /146

寻找客户工厂中的瓶颈 /147

练习：如何打破瓶颈 /152

瓶颈的类型 /153

物理瓶颈 /154

策略瓶颈 /158

练习：识别瓶颈 /159

本章要点 /160

### 第三部分 实现精益突破

#### 第七章 科学家的艺术 /165

- 藏在坚果壳里的科学方法 /165
- 猜测只能被证明是错误的 /166
- 了解创业方法 /167
- 打破约束 /171
- 约束为创新创造了空间 /171
- 约束是一件礼物 /173
- 三大核心步骤 /174
- USERcycle 案例学习 3 /178
- 单页验证计划 /184
- 练习：创建验证计划 /190
- 本章要点 /190

#### 第八章 高效实验的七大习惯 /191

- 什么是策略 /191
- 用小实验验证大策略 /192

- 认知偏差 /194
- 练习：波音 747 飞机的翼展长度是多少 /199
- 单页实验报告 /206
- USERcycle 案例学习 4 /209
- 练习：定义一场实验 /209
- USERcycle 案例学习 5 /211
- 本章要点 /214

## 第九章 善用失败 /216

- 分析结果 /218
- 精益画布案例学习 /222
- 本章要点 /229

## 第十章 打破“专业化的诅咒” /230

- 什么是精益冲刺 /231
- 精益冲刺的五个阶段 /235
- 本章要点 /258

## 第十一章 对自己负责 /259

- 帮助他人就是帮助自己 /259

⋮ 本章要点 /267

结语 /268

致谢 /271

附录 1 /277

附录 2 /278

附录 3 /279

附录 4 /280

# 引言

又一本创业企业的成长指南，这样的书是不是太多了

我这一生都对创业有着极大的兴趣。由于我是以学生身份来到美国的，所以当时无法创立自己的公司。于是我退而求其次，大学毕业后就加入了电信行业的一家创业公司。在经历了一些失败的尝试后，这家创业公司凭借一款网络电话（VoIP）软交换产品，最终找到了合适的市场定位，并于2002年成功推出了该产品。就是在那时，我决定离开，并创建了自己的第一家公司——WiredReach。和其他早期创业企业一样，WiredReach初期也经历了一些摸索和试错，直到一款针对中小企业的文件共享产品获得了市场认可。2010年，我卖掉了这家公司并开始了目前正在经营的事业——LeanStack，我们的愿景就是帮助各地的企业家们取得成功。

我的第一本书名叫《精益创业实战》（*Running Lean*）。书中的内容源自我作为一个创业者所经历的最初的挑战：如

不要将有限的生命浪费在打造无人想要的产品上。

何将早期创意快速打磨成可执行的计划？这些年我创造了很多产品，它们都源于非常令人兴奋的想法，但未能全部通过市场的考验。于是我意识到，我的时间和资源并不足以让我将所有的想法都尝试一遍。更重要的是，没有一个可重复的流程让我进行这样的尝试。

这让我产生了一个想法，也就是我在《精益创业实战》中所阐述的内容——寻求一个可重复的创业元流程。它来源于我所经历的孜孜不倦的尝试以及探索学习。这些亲身经验一部分来自我的创业经历，另一部分来自我和世界各地、各行业的企业家们的合作——从软件企业到硬件企业，从高科技企业到非高科技企业。

在《精益创业实战》的写作过程中，我深刻地意识到，成功企业的好产品不仅仅是一个好的解决方案或一项技术创新，还是一个能够连接解决方案与客户的可以不断重复的流程，换言之就是一个可行的商业模式。

但是，仅有这些是不够的。《精益创业实战》这本书实现了我的写作初衷，但它只描述了成功创建一家企业的前半部分流程。我逐渐发现，当我的团队和产品规模日渐扩大时，即便是久经考验的商业模式也面临着全新的挑战。我的切身体会就是，那些看似天衣无缝的商业模式在开拓新市场和管理利益相关者预期的双重压力下可能会分崩离析。

于是我踏上了寻找答案之旅。

## **扩张始于准确的衡量指标**

要想创建一家能够发展壮大的成功企业，你必须清楚地了解需要衡量哪些指标以及如



何进行衡量。

企业中首当其冲的利益相关者就是你本人，你最稀缺的资源是时间。在注定失败的项目上所花的每一分钟都是浪费。因此，对你来说最关键的就是快速、尽早并准确地识别出某个项目是否值得继续下去。

此外，你还需要向外部的利益相关者说明项目的进展。从创业初期开始，为了确保公司顺利起步，作为创始人的你就必须向 VC、CFO、你的伴侣甚至是你自己展示新项目的发展潜力。

早期创业企业在衡量发展状况的时候通常很信赖这两个指标：做了多少事和挣了多少钱。然而遗憾的是，这两个指标很可能会将你带入歧途——创造出没人想要的产品。

你自己就是你的商业创意的首位投资人。你投资的是时间，这比金钱还要宝贵。

收益、利润以及投资回报率这类传统会计指标对早期创业企业而言并没有实际的帮助，因为在此阶段，这类指标通常为负数或接近于零。即便是在以后的发展中，一味地追逐收益指标也会让你偏离正确的发展战略。

我发现，当我的企业处于这个阶段时，我非常沉迷于收集和分析一切可以获得的数据。然而在万物皆可衡量的今天，这会导致我们很容易被无意义的数据之海淹没。后来，我学会了怎样掌舵才能不被淹没，以及如何探索《精益创业实战》之外的神秘领域。

## 错误的创业之路

让我们看看这个典型的案例。鲍勃是一家初创公司的创始人，他对某项业务有了非常