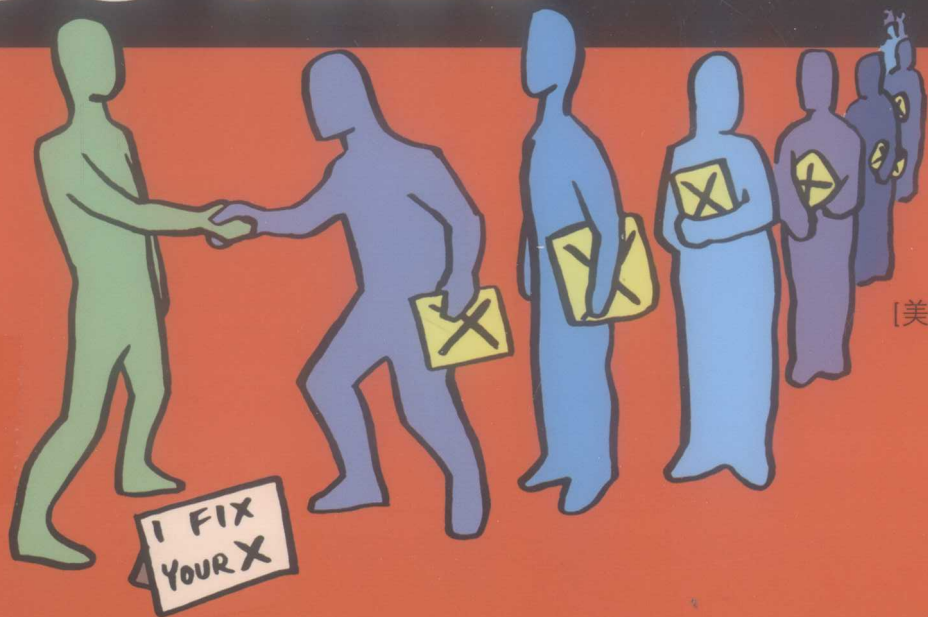


精益创业家

the Lean entrepreneur



[美]

布兰特·库珀 (Brant Cooper) 著
帕特里克·沃拉斯科维茨 (Patrick Vlaskovits) 译
创业基金会



机械工业出版社
China Machine Press

The Lean Entrepreneur

精益创业家

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

创业基金会 译



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

精益创业家 / (美) 库珀 (Cooper, B.), (美) 沃拉斯科维茨 (Vlaskovits, P.) 著; 创业基金会译. —北京: 机械工业出版社, 2013.10
书名原文: The Lean Entrepreneur: How Visionaries Create Products, Innovate with New Ventures, and Disrupt Markets

ISBN 978-7-111-44456-5

I. 精… II. ①库… ②沃… ③创… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第245879号

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2013-3797

Brant Cooper, Patrick Vlaskovits. The Lean Entrepreneur: How Visionaries Create Products, Innovate with New Ventures, and Disrupt Markets.

Copyright © 2013 by Brant Cooper and Patrick Vlaskovits.

This translation published under license. Simplified Chinese translation copyright © 2013 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons 公司授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

本书封底贴有 John Wiley & Sons 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 黄姗姗

中国电影出版社印刷厂印刷

2013年11月第1版第1次印刷

240mm × 186mm · 17印张

标准书号: ISBN 978-7-111-44456-5

定 价: 79.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066 投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259 读者信箱: hzjg@hzbook.com

献给丽娃和伊莉莎

——布兰特·库珀

献给凯蒂、夏恩和我眼里的小星星

——帕特里克·沃拉斯科维茨

推 荐 序

2008年8月我第一次开博时，我不知道该期待什么。那时的创业博客根本不“酷”。很多风投家建议我不要开博。

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的成功和失败之处时，我也在探讨一些原理，如持续部署、客户开发以及超加速敏捷形式等。在我研究精益制造时，我发现这些概念和术语正是我要寻找的。结果：诞生了我称之为“精益创业”的新思想。

我从一些基本理论着手：新创企业是一个机构，开发目的是使其在极度不确定性的土壤中繁荣发展。因为根植于预测和计划的传统管理模式在这种不确定性面前无法良好运作，因此，我们需要一种新的管理工具包，用来设计循环迭代、科学学习以及快速实验。

当时，我认为这一理论跟某一特定行业联系在一起（如高科技新创企业或互联网环境）是一种偶然。毕竟，“精益”这一概念来自丰田——一个巨型的汽车制造公司。我简单表达了我的信念：精益创业原理在其他类型的新创企业和不确定性很强的商业领域一样有效。

好家伙，我完全没料到接下来发生的事情。当时我很有信心我们会改变新创企业的创立方式，但我确实不清楚到底会发生什么。

弹指一挥间，4年多时间过去了，我惊讶于现在的变化。昔日新生的社区已经发展成羽翼丰满的运动。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、商务会议以及许许多多的博客中分享他们的精益创业心得。由热情的从业人员创作的各类书籍、研讨会

和课程纷纷讲述经验、分享见解、创造工具来指导学生学习，使精益创业的原理能为他们所用。许多投资家、顾问、导师甚至名人企业家偶像谈吐间都是精益创业的语言。

这是一顶大帐篷。我们站在巨人的肩膀上：客户开发、颠覆创新理论、技术生命周期采用理论以及灵活发展。互补性思维方式（如用户体验专业人员和设计思维从业人员的思维方式）以及销售、市场、运营甚至是财务的功能原理，全部汇集在一起，帮助所有人得以进步。

精益创业已经主流化。我希望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（甚至是那些跟高科技世界根本不沾边的公司）都将接受精益创业。我希望在《精益创业：新创企业的成长思维》（*The*

Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Achieve Radically Successful Businesses) 出版1年内,我就已经预见到许多大型机构,包括像美国联邦政府之类的庞然大物,已经认识到要应对今天这种节奏更快、竞争性更强、数据浩如烟海的世界,需要尝试各种新方法去跟上时代。事实是,所有这些变化发生得比我们任何一个人所想象的更快、更彻底,而且(就像你将看到的)我们才刚刚起航。

这就是你们手中这本书让我如此激动的原因。《精益创业家》(*The Lean Entrepreneur*)讲的就是这些新方法。新思想(如精益创业和客户开发)的最早接受者中,布兰特·库珀(Brant Cooper)和帕特里克·沃拉斯科维茨(Patrick Vlaskovits)也位列其中。他们的新作主要聚焦三点:如何与客户互动,如何进行实验以及如何用可执行的数据来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涉及领域都很有战略深度。

他们努力去回答这个问题:作为一个机构,不管你处在什么位置,你怎样才知道将你的精益创业活动聚焦在哪里?《精益创业家》提供了一种新思维、新工具、新活动,帮助机构用一种减少浪费的方式来鉴别和应对各种商业模式挑战。在遵循传统的精益思维原则的同时,布兰特和帕特里克引进了价值流发现流程,该流程帮助机构推测它们必须做的事情(包括产品开发、市场营销和销售)以创造价值。然后这些商业模式假设变得成熟,可进行测试、衡量、循环迭代。

此外,没有客户的需求、欲望、渴望以及对你造物最终价值的决定,你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你理清你的客户细分。本着科学的精神,他们甚至巧妙地帮助你找出你的客户理论的错误之处。

人人都喜欢精彩故事,布兰特和帕特里克采访了包括高科技圈内外以及新创业企业和大型企业的数十位创业者,记录了无数案例研究。书中甚至提到了早在1998年发生的有关最小化可行产品的

经典案例——即时反应测试向导!

没错,布兰特和帕特里克始终在这里。他们在2010年4月还自助出版了《创业者的客户开发指南》(*The Entrepreneur's Guide to Customer Development*)。

从一开始,他们就既是从业者又是导师,呼吁企业家不要遵循刻板的模式,而要采用精益思维:快速、灵活、持续学习。在过去的两年里他们周游世界做演讲、咨询并传授精益创业理论。

不管是在高科技新创企业、《财富》100强公司、非营利机构还是政府部门,在那些日益充实的、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,《精益创业家》都是一个重要补充。

我很幸运能与布兰特和帕特里克成为朋友兼同事。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,让世界更美好。

埃里克·莱斯(Eric Ries)

旧金山

2013年1月

译者序

《精益创业家》是创业基金会（全称“上海市大学生科技创业基金会”）“创业译丛”之七。之前已经出版的有美国考夫曼基金会主席卡尔 J. 施拉姆著的《创业力》，著名经济学家威廉·鲍莫尔等著的《好的资本主义 坏的资本主义》，伊坦·谢辛斯基等主编的《自由企业经济体的创业、创新与增长机制》，斯科特 A. 沙恩著的《傻瓜的金子：美国天使投资背后的真相》，罗纳德·科恩等著的《让世界为我打工》以及大卫 G. 汤姆森著的《十亿美元的蓝图》。

创业基金会成立于2006年8月，是一家专注于传播创业文化、支持创业实践的公益性组织，其宗旨是“鼓励创新创业，完善创新环境；推动成果转化，

促进教育改革；激发创新潜能，造就创新人才”。

在工作实践中，我们深刻体会到，在支持大学生创业实践的同时，创业教育的研究和创业文化的传播尤为重要。为此，我们策划和推出“创业译丛”，引进和出版国外最新关于创业精神、创业型经济和创业实践的优秀著作，以期对国内深入开展创业研究、传播创业精神有所借鉴和帮助。《精益创业家》这本书源于硅谷目前最流行的“精益创业运动”，已经帮助不少企业获得成功，值得中国的创业者学习和借鉴。

在工作实践中，我们深刻意识到：最有用的创业教育研究来自创业实践中的真知灼见，它需要企业家、投资商、

理论研究者等广泛参与。为此，我们将以“创业译丛”为平台，汇国内外有志于创业教育研究的社会各界人士，开展创新创业教育实践，教授不可教授的事物。

创业精神是最可能给予人们充满激情的力量，而创业是最能创造人们发挥潜能的机会。我们将积极资助国外优秀创业书籍的引进，希望有更多的专家学者加入到创业研究的队伍中来，让我们携手以创业者的方式学以致用，为探索创新创业教育实践贡献绵薄之力。

创业基金会
2013年10月

特别鸣谢

没有我们的早期使用者，那些对《精益创业家》足够信任、在它还只是带有一个傻里傻气的视频登录页时就预订的人，我们可能等不到这本书写成出版之日。

他们早期对内容和练习的反馈让我们更加简练、专注，更贴近他们的想法。

感谢你们

布兰特&帕特里克

《精益创业家》的早期使用者[⊖]

@\$H0K
@WojKwasi
Aalap Parikh
Abraham Williams
Adalsteinn Ottarsson
Adam Gibson
Adam Jong
Advanced VA
Akili King
Al Bsharah
Al Shaw
Alan David Rojas Yacolca
Alan Lattimore
Alan Turner

Alberto Jr
Alex Wolfe
Alexander Bastien
Alexander Ginsberg
Alexander Konowka
Alexander Osterwalder
Alexandre Marcondes
Alexandre Zamarion Cepeda
Alfred Lo
Alfredo Osorio
Alison Anthoine
Alison Gibbins
Alline Watkins
Alon Goren

Amiel Zwier
Andersen Andre
Andrea Amedeo
Andreas Cem Vogt
Andreas Klinger
Andres Arias
Andres Buritica
Andres Riggioni
Andrew Hemsley
Andrew Korf
Andrew Mohebbi
Andrew Payne
Andrew White
Andrey Gridnev

[⊖] 欲在线查看这一名单，请访问<http://leanentrepreneur.co/earlyadopters>。

Anita Leffel
Antonio Lucena de Faria
Arden Grady
Armando Maldonado
Arthur Dodge
Arturo Garrido
Basil Elway
Beat Goetschi
Becky Smith
Beihua Yu
Benjamin Biddel
Benjamin Patock
Bergson Fogaca de Oliveira
Bernard Lebel
Bernardo Mazzini
Bill Carver
Bill Kenney
Brendan Baker
Brenton O'Brien
Brittany Lynch
Brunno Cruz
Bryan Hall
C Crouch
Camilo Zamora
Carol Gunby
Casey Armstrong
Cassiano Porreca
Catherine Colgan
Chan Keung
Chandan Kanodia

Chantal Botana
Chin Eugene
Chonchayong Trairatkeyoon
Chris Elam
Chris Gallo
Chris Healy
Christian Fahlke
Christian Kramer
Christopher Conrey
Claudio Perrone
Clayton Levering
Colin Tuggle
Craig Aron
Cristian Valbuena
Cv Harquail
D Elley
Dale Larson
Damien Saunders
Damon D'Amore
Dan Kaplan
Dan Matrazzo
Daniel Donado
Daniel Fulep
Daniel Haran
Daniel Horowitz
Daniel James Scott
Daniel Politzer
Danny Beckett Jr.
Danny Currie
Darren Fehrmann

Dave Blackman
David Andujo
David Drake
David Fishman
David Hooton
David Stevens
Davorin Gabrovec
Daylin Breen
Deane Sloan
Dennis Cabarroguis
Desiderio Gutierrez
Dmitri Leonov
Donna Klym
Dr. Ernie
Drew Sanocki
Eduardo Burgel
Eliao Maggini
Emily Cotter
Emmanuel Devries
Eneko Bilbao
Eric Fader
Eric Galen
Eric Pantera
Erich Buri
Erick Herring
Erik Saltwell
Erika Callahan
Erin Mcclarty
Esteban Quijano
Farez Rahman

Ferenc Fekete
Fernando Labastida
Fernando Saenz-Marrero
Ferran Giones
Francesc Mutge
Francesco Fullone
Frank Dale
Fuat Koro
Gabriele Lana
Garth Humbert
Gary Chiu
Gary Hellen
Gary Marcos
Gary Percy
Gavin Heer
Geert Bollen
George Komoto
Gerard Charlot
Gibran Abarca
Gideon Walker
Gijsbert Koren
Gil Doukhan
Gilbert Bagaoisan
Giles Farrow
Giorgio Casoni
Glenn Marcus
Gonzalo Santos
Graham Kehily
Guilhem Bertholet
Hampus Jakobsson
Hao Chen

Helge Hannisdal
Hendrik Bohn
Hiroshi Menjo
Howard Iii
Ira Herman
Iren Elisabeth Ovstebo
Ivan Rapin-Smith
Iyas Alqasem
Jacob Taylor
Jake Waxenberg
Jakub Musialek
James Gagel
James Katzenberger
James Levine
James Manias
James McGilvray
James Sutherland
Jan Belke
Jane Garrity
Jared Hardy
Jason Bowser
Jason Fitts
Jason Fraser
Jason HJH
Jason Yip
Jay Beecham
Jay Cranman
Jay Grieves
Jeanne Pi
Jeff Chen
Jeffrey Howell

Jeffrey Mohr
Jeffrey Poole
Jeffrey Tingle
Jennie Enholm
Jeremy George
Jesse Nowlin
Jim Chesebro
JM Bonthous
Joanna Piotrowska
Joe Bailey
Joe Gerber
Joe Waltman
Joel Abraham
Joel Gascoigne
Joel Jenkins
John Asalone
John Beadle
John Carter
John Halpern
John Holcroft
John Hornbaker
John Morrow
John T. Chapman
John Wark
John Wolpert
Jon Gold
Jon Lawrence
Jonatan Alava
Jonathan Buccella
Jonathan Drillings
Jonathan Gray

Jonathan Tarud
Jonathan York
Jonathon Schuster
Jonny Lennon
Jordana Adler
Joseph Draschil
Joseph Morgan
Joseph Vandervest
Joshua Kerievsky
Joshua Lewis
Joshua Steimle
jozi9
Juergen Anke
Justin Coetsee
Justin Homkow
Justine Lam
Kahlil Corazo
Kangtao Chuang
Karin Lehner
Karl Shaikh
Kathleen Meairs
Keenahn Jung
Keiron Mccammon
Kelvin Tham
Ken Hejmanowski
Kent Mcdonald
Kim Silva
Kirk Lashley
Kutlu Kazanci
Lars Kristian Aasbrenn
Lars Teigen

Lawrence Schoonover, DDS
Lee Heathfield
Lee Munroe
Leslie Hunter
Lindsey Nagy
Lord Fernandez
Louis Galipeau
Lowell Lindstrom
Lowell Winer
Luigi Matrone
Luigi Montanez
Luis Luengo
Lukas Fittl
Luke Scoates
Lynn Pearce
Lynn Rasmussen
M Keefe
Maciej Czarnik
Makoto Miyagawa
Marc Havener
Marcelo Pimenta
Mark Horoszowski
Mark Morris
Marko Vasiljevic
Martin Alcalá Rubi
Martin Giorgetti
Martin Hrdlicka
Matias Waes
Matthew A
Matthew Bellows
Matthew Dally

Matthew Ownby
Mauricio Montilla
Melissa Foster
Melissa Navarro
Meng Wong
Michael Grassotti
Michael Hawkins
Michael Lira
Michael Maretzke
Michael Petronaci
Michael Porcelli
Michael Thompson
Michael Yevdokimov
Michel Gelobter
Michele Battelli
Michelle Hoang
Mikhail Nikolaev
Mila Vukojevic
Mitchell Villani
Morgan Linton
Mr O'Flynn
Mrs Oliver
Nadav Wilf
Nicholas Wichert
Nick Tippmann
Nicolas Tognoni
Nikhil Thomas
Nikolaos Souris
Nina Alter
Nir Eyal
Norbert Schwagmann

Oana Calugar
Olaf Lewitz
Olaf Myklebust
Oleg Mysyk
Olga Pavlovsky
Olin Hyde
Olivier Verbeke
Oriol Pascual
Oskari Kettunen
Paolo Lorenzoni
Parul Singh
Patrick Buechner
Patrick Smith
Paul Connaghan
Paul Gomez
Paul Merino
Paul Reichman
Pedro Carmo Oliveira
Pedro Rocha
Per Sahlin
Peter Cooper
Peter Hargittay
Peter Hong
Peter Troast
Piotr Durlej
Prudencio Herrero
R Bowater
Rachel Willmer
Rahul Gupta
Rak Dheva-Aksorn
Rammohan Reddy

Randall Minchew
Ray Hallare
Reginald Niles
Regis Rehel
Reid Mcgregor
Rene-Martin Tudyka
Ricardo Dorado
Richard Ackermann
Richard Kroon
Richard Prest
Rick Perreault
Ricky Juarez
Rindranirina Ramamonjison
Rob Linton
Robert Bowman
Robert Fan
Robert Fenton
Roberto Magnifico
Rodney Rumford
Rodolfo Angel Lomascolo Szittyay
Rodrigo Ludwig
Roger Weber
Ross O'Lochlainn
Royce Hamano
Rukesh Patel
Ryan Fujii
Ryan Poissant
Salim Virani
Samuel Goldberg
Samuel Parker
Sash Catanzarite

Scott Austin
Scott Gillespie
Scott Kurland
Scott Roehrick
Scott Steele
Sean Ammirati
Sean Crafts
Sean Taylor
Sean Tierney
Sebastien Arbogast
Sergio Marrero
Shawn Arnwine
Shawn Purcell
Simone Brunozzi
Son Thanh Le
Stephen Rhyne
Stephen Wood
Steven Craig
Steven Mcilvenna
Sunshine Makarow
Sylvain Montreuil
Takashi Tsutsumi
Tal Rachleff
Tanya Ross-Lane
Theodore Barnett
Theodore Shivdasani
Thomas Lin
Thomas Neiger
Thomas Pridham
Tim Kestelle
Timothy Lombardo

Todd Werelius
Tom Philip
Tom Yandell
Tomasz Rudolf
Tomer Sharon
Travis Mccutcheon
Trevor Owens

Veeral Shah
Venkatesh Rao
Vidar Brekke
Vik Chadha
Vishal Bagga
Vivek Raman
William Loeber

William McBride
Wiro Kuipers
Young Lee
Yuki Sekiguchi
Yves Hanoulle
Zoiner Tejada



引 语

何谓“精益创业家”

很难说你此刻正位于抛物线的哪个点。我们只知道，时光如梭，一去不返。“人不能两次走进同一条河流”（赫拉克利特），事实如此。

变化并非千篇一律。万物皆有变，但变化的速度有快有慢，取决于当下的我们处在抛物线的哪个点。如果尝试的成本低廉，变化就会以飞快的速度开展。地质板块撞击的同时，地球上诞生了数以亿万计的新物种，形成五光十色的地球生物圈，有利于不同物种的出现。然而绝大部分物种都没能延续到今天。各类丰富资源（水、矿产、石油）的发现和利用催生了大量新科技，降低了工业试验的成本。然而绝大部分技术也在时间长河中被淘汰。

历史记录透露出人类曾经历过多次巨大变革时代。然而身处那个时代的古人很可能对此有不同的看法：

“嘿，兄弟，太酷了。我们生活在文艺复兴时代，是不是？”

“肯定好过中世纪那会儿，哥

们儿。”

“话是这么说。”

人们都认为自己生活的时代才是最



正常的时代。

变革规模是大还是小？是轰轰烈烈地开展还是循序渐进地发生？是永恒持久的还是循环往复的？是为了破坏还是为了维持？

没有人能准确指出此刻的人类正处于抛物线上的哪个点。变革已经结束还是刚刚开始？拐点是否已经出现？接下来将是上行还是下行？人类的终点近在咫尺，还是即将迎来一个天下大同的时代？

就算一只不走的钟，一天也有两次指向正确的时刻。

当我们身处巨变时代，如何才能避免茫然不知？听听专家或是牧师怎么说。如果你总能听到关于改变的信息，那就做好准备吧——“现在正是充满变数的时代”。

- “别担心，这就是一个商业循环。也可以换句话说，下一班公共汽车将在5分钟后到站。”
- “x将会无处不在？噢，真搞笑；x正在消耗你的市场。‘只是个正常的周期，我们会回来的。’”
- “盗版正逼死我们！”

《精益创业家》一书教你如何在巨变中应对自如。

无论是后工业化时代、信息社会还是体验经济，《精益创业家》就是要帮助你创造消费者渴望的产品，教你开创新企业，教你在市场中掀起一番震动。巨变中隐藏着巨大的机遇。这本书将告诉你在正确的细分市场中检验新鲜点子的基本方法；这本书将为你提供真实、具体的案例，告诉你成功的创业家都是如何做的；这本书将带你即刻上路，并能迅速地后来居上。

《精益创业家》是一本实战指南。你随时可以拿来就用，无论你是正坐在办公室、在本地与人合作、在客户的办公室还是在咖啡馆里上网冲浪，计划着干一番大事业。通常意义上的自然学向导负责帮助户外爱好者辨明某地特有的植物或动物，而我们的实战指南则帮助你在创新领域发现新的理念和好的点子。表面来看，某些点子或许不适用于你的企业，但我们向你展现的是开放的思维和创新的精神，展现这些概念如何帮助你对产品改头换面，并将产品推向市场，最终让你的产品成为行业标准。

《精益创业家》是一本集合前人经验之书，是一本组合再造之书，我们还希望这是一本灵感之书。对前人经验

的总结在于书中介绍了此前已有的各种关于创新的理念。这些理念犹如散落在茫茫大海中的一个一个小岛，看似不可捉摸，实际上相互关联、互为补充。如果我们能够成功，就能拼凑出一幅更大、更完整、更全面的变革图景，你就能学会应该如何创新。

亨利·福特将不同领域的已有技术（可互换部件、组装线、发动机）结合到一起，得到了一整套新颖的、突破性的创新，最终推出了世界上第一批经久耐用、可以量产的汽车。希望本书对一些重大理念的解读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，帮助他们的小规模价值创造型企业跻身“《财富》500强”。

《精益创业家》重点推介的产品开发方式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》（*Customer Development*）的作者史蒂夫·布兰克（Steve Blank），以及《精益创业》（*The Lean Startup*）的作者埃里克·莱斯。另外本书也介绍了一些类似的创新手段，例如设计思维以及以发现为导向的规划。

上述提到的各类创新架构都遵循大

概的原则，避免受到任何既定规则的限制。创新架构强调举一反三，以客户为中心，有大量数据作为支持，这一点与搞科研的方法差不多；本书作者信手拈来，对精华欣然借取，对无益的部分坚决忽略或者干脆放弃。

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《精益创业家》有什么用

我们之所以决定写《精益创业家》是出于三重目的。

1. 解释当下的经济环境为何有利于激发新一轮的创业热情，鼓励创业家拿出具有破坏力的创新点子。
2. 为你提供真实的创新案例，教你如何创造新的市场，破坏现有市场。
3. 教你如何开始“创造价值”。

《精益创业家》在内容上强调面对市场动荡，业务开发方法要举一反三，以客户为中心，并以大量数据作为支持。当然，从某种程度上说，所有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，市场的不确定性从“不确定性较低、适合开展持续创新”，到“不确定性较高，适合追

求真正具有破坏力的创新”不等。

不确定性和创新相辅相成。没有前者，后者就没有机会。真正的破坏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、市场营销手段、销售渠道以及最重要的，它所面向的客户至多是有根据的猜测，但基本上对其一无所知。

反过来也是如此：如果开发产品的价值定位、价格、市场营销、销售渠道和细分市场让人一看便知，或者很容易被别人所掌握；那么《精益创业家》所推崇的这种举一反三、以客户为中心、以数据为导向的方法或许就是你的次优选择。

我们完全可以说：如果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，那么企业所有者和员工所采取的方法就已经足够好了，至少暂时是没有问题的，或许效率还能更高、浪费还能更少。但本书的目的并非向成功企业传授如何提高效率。

在阅读本书时，我们会用实例告诉你不确定环境下的创新需要高度举一反三。我们还会用实例告诉你，归根结底，你的企业模式在很大程度上并非取

决于总裁办公室的决策，甚至并非出于你本人的意愿，而是取决于你希望为哪个细分市场带去价值。你最好能尽快悟到真正主宰企业命运的是客户。你领悟得越快，对你的客户、员工、合作伙伴、股东以及其他利益相关方就越好。

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，也取决于细分市场，而非你本身。换言之，不是你选择服务于哪个具体的细分市场，而是由细分市场决定你是否应该放手一搏。

那既然这本书讲述的是举一反三、以客户为中心、以数据为导向的产品开发方式，是否意味着它是新瓶装旧酒，是对已有观点的一味重复？

简单说：非也。

我们不止一次地听到过这样的说法：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。任何创业家都能用这些词汇讨论何谓“有意义的”创新。问题永远都不在于是谁第一个提出，而是在于我们如何从过去的成功中汲取经验，让未来的努力更具可预测性。

