

精益创业

- 创业的第一阶段是把想法变成产品。
- 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。
- 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。

- 精益创业的方式是教你如何驾驭一家新创企业。你需要的不是基于众多假设制订复杂的计划，而是可以通过转动方向盘进行不断调整，我们把这个过程称为“开发—测量—认知”的反馈循环。
- “开发—测量—认知”反馈循环，是新创企业模式的核心内容。我们要做的是集中精力，尽量把反馈循环流程的总时间缩减到最短。这就是驾驭新创企业的精髓所在。

- 新创企业的目标在于弄明白到底要开发出什么东西，它得是顾客想要的，还得是顾客愿意尽快付费购买的。
- 精益的思维方式把价值定义为“向顾客提供利益”，除此之外的任何东西都是浪费。

- 在精益创业模式中，我们要重建“学习”的概念。我将之称为“经证实的认知”。经证实的认知不是事后诸葛亮，也不是用于掩饰失败的好听说法。
- 学习是新创企业进步的重要部分。了解顾客所需之外的任何努力都可以不要。我把这种学习称为“经证实的认知”，在新创企业的核心衡量标准中，它总是显示为积极的改善结果。正如我们所见，你很容易自以为清楚顾客想要什么，也很容易在折腾了一堆东西后发现它们毫无意义。因此，经证实的认知必须要以从真实顾客那里收集到的实证数据为基础。
- 在精益创业的模式中，新创企业要做的每件事，包括每种产品、每项功能、每次营销活动都被视为一次实验，用来获取“经证实的认知”。
- 一项真正的实验运用的是科学的方法：在一个清晰的假设前提下，预测将要发生的事件，接着再用实证法进行验证。

- 要把科学的方法运用到新创企业中，我们必须找出哪些假设是需要测试的。我认为这是新创企业的计划中风险最大的部分，这部分内容全要依赖“信念飞跃”（Leap-of-faith）式的大胆假设。其中最重要的两个假设是“价值假设”和“增长假设”。它们对调控新创企业增长引擎的各种可变因素起到影响作用。
- “价值假设”（value hypothesis）衡量的是当顾客使用某种产品或服务时，它是不是真的实现了其价值。
- “增长假设”（growth hypothesis）是用来测试新顾客如何发现一种产品或服务的。

- 新创企业的每次重复试车，都是为了要加速引擎，促使其发动。一旦运作开始，这个过程会不断重复，逐步推进到更高的档位上。一旦明确了这些大胆的假设，第一步要做的，就是用一个小化可行产品（minimum viable product, MVP）尽快进入“开发”阶段。所谓MVP的产品版本可以让我们花最少的力气、最短的开发时间，经历一次完整的“开发—测量—认知”循环。这个最小化可行产品少了很多日后可能相当重要的功能特性。
- 当你想要开发最小化可行产品的时候，应当符合一条简单规则：放弃对你需要的认知没有直接用处的一切功能、流程或努力。

- 大多数创业者处理这种问题的方式是先开发产品，然后再来验看顾客对产品的反应。我认为这种方式会导致许多浪费，因此已经落伍了。首先，如果最终发现我们开发的东西没有人要，那么所有努力将化为时间和金钱上的无谓消耗。如果顾客不注册试用的话，他们就无法体验到未来那些令人惊喜的功能。即使他们注册了，还是有很多浪费的可能。比如，我们到底需要开发多少功能来吸引早期使用者？要知道每项额外功能都是一种浪费。同时，如果我们延迟测试那些额外功能，那么在学习认知和循环周期方面，也意味着巨大的潜在成本。最小化可行产品的经验教训在于，不管某项工作在当时看起来多么重要，只要在开启认知流程所需之外的，都是浪费。

- 过去，产品经理说‘我就是想要这个。’工程师会回复，‘我会把它开发出来。’而现在，我会要求团队成员先提出以下4个问题：
- 1. 顾客认同你正在解决的问题就是他们面对的问题吗？
- 2. 如果有解决问题的方法，顾客会为之埋单吗？
- 3. 他们会向我们购买吗？
- 4. 我们能够开发出解决问题的方法吗？”

- 创新核算分三步走：
- 第一，使用最小化可行产品确定企业目前所处阶段的真实数据。
- 第二，新创企业必须尝试把增长引擎从基准线逐步调至理想状态，这期间可能要经过多次尝试。
- 新创企业在这个调整过程中进行了能做的一切微调和产品优化后，就到了一个决策的时刻。这就是第三步：转型还是坚持？
- 每次我们都重复着一个简单的节奏：建立基准线，调整引擎，并决定是转型还是坚持。
- 我把判读新创企业的传统数据称为“虚荣指标”，创新核算要求我们避免诱惑，不要使用这些指标。

- 进入“测量”阶段时，我们最大的挑战在于，产品开发上的努力是否带给企业真正的发展。要记得，如果我们开发出来的东西没人想要，那么它是否按时、按预算完成都无关紧要了。
- 了解新产品或服务的第一步，是从根本上确定它是“价值创建”，还是“价值破坏”。
- 创业者非常需要了解新创企业增长背后的原因，避免很多价值破坏类的增长。比如，一项业务的增长是通过不断向投资人募款，以及大量付费广告取得的，却没有开发出创造价值的产品。
- 这些与早期顾客接触的目的并非要寻找确切答案，而是在基本的大致层面，确认我们了解潜在顾客，以及他们的问题。
- 别再黏在办公椅上了，赶快走出去认识客户吧！这个过程的第一步，是确认“信念飞跃”式问题的真实性，也就是顾客确实有一个重要的问题需要解决。

- 我们验证了两个“信念飞跃”式的假设：其一，IMVU给顾客提供的东西是有价值的；其二，我们拥有一个可行的增长引擎。虽然总销售额很小，但那是因为我们仅把产品卖给一些具有远见的早期顾客，我们称其为“早期使用者”。新产品在成功推向大众市场之前，会先销售给这些“早期使用者”。这些人是一类特殊的顾客群体。他们接受——甚至更乐意接受一个只完成了八成的作品。你不需要用一个完美的解决方案去俘获他们的兴趣。

- 同期群和对比测试：Grokit从两个方面改变了以前用来评估成功的衡量指标。一是公司从关注总数指标转向以同期群为基础的指标；二是从事后再找因果关系，改为把每个新产品的发布当做一次真实的对比测试。
- 同期群报告是认知阶段性目标的金科玉律。它们把复杂的顾客行为转化为以人为本的报告。每个同期群分析都会说：在这段时间内使用了我们产品的顾客中，有多少人表现出了我们期望的各种行为。

- 最后，最重要的就是“转型”了。在完成“开发—测量—认知”的循环之后，我们面临着所有创业企业家都会遇到的最困难的问题：是变更最初的战略，还是坚持下去？如果我们发现有一个假设是错误的，那么就到了需要作出重大改变、设置新战略假设的时候了。
- 真正衡量跑道长短的标准是公司剩余的转型次数，即根本改变商业战略的机会还有几次。从转型的角度而非时间来衡量跑道，提供了加长跑道的另一种方法：即加速每次转型。也就是说，新创企业必须设法以较小的成本或在较短时间里，完成同等数量的经证实的认知。目前为止讨论的所有精益创业模式的策略技巧，都以此为总目标。

- 转型的决定在任何新创企业中都会引起紧张情绪，需要用一种有计划有条理的方式来解决这个问题。事前安排好相关会议是减轻压力的方法之一。我建议每个新创企业都应该有一个讨论“转型还是坚持”的常规会议。以我的经验，每次会议之间只隔几周的话太频繁，超过几个月又嫌太少。不管怎么说，每个企业都要找准自己的节奏。产品开发团队和业务领导团队需要共同参加每次“转型还是坚持”会议。
- 极端不确定性是新创企业的头号大敌，因此企业需要有相应的组织架构来应对。
- 新创企业的价值不在于开发产品，而是对创建可持续业务的认知。

- 为什么一次封装一个信封看似较慢，却能更快地完成工作？因为我们的直觉没有把分拣、堆叠和在中途移动一大堆半成品信封的额外时间计算在内。重复同一个工作看似效率更高，是因为我们一相情愿地认为一项简单的工作重复得越多会做得越好。不幸的是，在这种以流程为主的工作上，个人表现没有整体系统表现那么重要。和人们的直觉更为相悖的是，即使两者在流程阶段花费时间相同，小批量生产的方法仍然比较出色。比如，想象一下信件塞不进信封的状况。要是采用大批量的方式，我们一直要到接近流程终点才会发现问题。而用小批量的话，我们几乎能马上发现问题。

- 大批量的数量很容易随着工作时间延长而增长。每次要把批量向前推进往往会导致额外的工作、返工、延误和干扰，所以每个人都想以更大批量来工作，试图把间接成本降到最低。这种情况之所以被称为“大批量的死亡螺旋”，是因为它和制造业情况不同，这里的最大批量没有实体产品中的限制。批量可能会无限增长。最终，一个批量的工作会升级成一项最高优先级的项目，一个“赌上公司身家”的新版产品，因为公司离上次的产品发布时间已经太久了。但是到了这个时刻，经理人会执著于扩大批量，而不再是推出产品。既然已经花了那么长时间来开发产品，为什么不修多修复一个漏洞，或多添一项功能？因为没有解决一个潜在的关键缺陷而危及这次大型发布的罪人，谁肯来当？