

內容概要

新創事業是推動世界變化的主要因素之一，Google、Facebook、twitter這些最初兩三人組成的公司，改變了全世界的生活方式。統計上來看，絕大多數的初創事業都是失敗的，只有少數人、少數夢想能夠成真。

本書作者仔細提出全然不同傳統思維的「精實創業」方法，希望讓每個有好主意、好技術的人都能走向成功之路。這套方法在短時間內在全世界獲得熱烈迴響，美國商業雜誌Portfolio選為2011年最重要的觀念。

::為何需要「精實創業」？

過去我們都認為，產品開發就是要一套完整的商業計畫。「精實創業」認為，開飛機或許需要厚重的使用指南，但開車到某個目的地，幹嘛把如何使用駕駛盤寫成一本手冊？面對每一秒都在變化的現代環境，「完美」的商業計畫只是浪費時間，我們應該開車就走，到路口再調整方向。這樣，大幅縮短產品修改更新的時間週期，就是「精實創業」的核心精神。

::「精實創業」的關鍵概念？

最小可行產品（MVP）：產品或服務不要等到「完美」才推出，只要服務堪用就應該讓消費者使用。當初dropbox的第一版產品只不過是一段影片說明，就可以聽到眾多使用者的迴響。當初google只能搜尋專業技術網站，但使用者都已經知道她的優點。

軸轉（Pivot）：快速推出產品、快速更新，可以讓我們真的知道產品是否讓大家滿意，一旦確認做出來的東西不是大家所需要的，就應該立刻修改方向，這就是軸轉。當初flickr是一個線上遊戲網站，經過「軸轉」，將子計畫改成主計畫，就成為全世界最知名的照片分享服務。Twitter原本是線上廣播，也是經過「軸轉」，成為改變世界的新服務。

::誰應該使用「精實創業」？

「精實創業」特別適合有新想法的創業人士，無論你是自己一個人，有三五志同道合的好友，還是你在一家大公司裡準備向老闆提出一個不需要花太多錢的「內部創業」，這些都適合。只要是你的想法還沒有明確成功的範例，這本快速開發、快速獲得結果的方法，就是你的最佳選擇。

::對「精實創業」的經常誤解：

精實代表要盡可能節省。（錯）精實的重點在於開發 評估 學習的速度。

精實創業只適用網路創業。（錯）任何需面對太多不確定因素的新想法，都可以使用精實創業的方法。

精實創業者都是那些剛起步的小公司。（錯）許多擁有龐大資源的公司也適用精實創業，重點是有效率的學習與創新。

精實創業要用資料和消費者反應來取代了願景。（錯）願景是新創團隊的核心動力，藉由資料與消費者來確認行動方向。

作者簡介

艾瑞克·萊斯 (Eric Ries)

創業家，同時也是知名部落格《初創經驗談》(Startup Lessons Learned)的作者，是其第一家初創事業IMVU公司的共同創辦人之一與首席科技長。萊斯經常受邀於各大商業活動中發表演說，並曾擔任多家初創公司、大企業、創投企業的商業與產品策略顧問，也是哈佛商學院的創業導師。其所倡導的精實創業理論受到眾多媒體的報導，包括紐約時報、華爾街日報、哈佛商業週刊、哈芬登郵報、以及許多部落格等。萊斯目前居住於美國加州舊金山。

更多資訊請見：WWW.THELEANSTARTUP.COM

譯者簡介

廖宜怡

台灣輔仁大學大眾傳播學士，美國聖荷西州立大學大眾傳播碩士。曾於台、美兩地多家廣告公司、行銷公司、金融企業任職，長期與廣告、行銷、翻譯工作為伍。譯有《品牌至尊》一書。現居美國加州舊金山灣區。

書籍目錄

推薦序

精實之美 小小之序 / 詹偉雄 學學文創志業副董事長

為黑暗中徘徊的創業者，點亮了火光 / 劉奕成 悠遊卡股份有限公司董事長

這樣也行！？ / 蕭上農fOx inside共同創辦人

前言

人人都是創業家

第一階段 願景

一起跑

傳統管理法在上個世紀創造的成就，帶給人們前所未有的豐富資訊，卻完全不適用於初創事業必須面對的混亂與不確定性。

二 定義

到底誰才是創業家？如果我是創業家，初創事業又是什麼？

三 學習

「驗證後的學習心得」是一個利用實際經驗來證明創業團隊已經找到公司現時與未來發展潛力的過程，它比市場預測和商業企劃來得更實際、精確而快速。

驗證後的學習心得 零的肆無忌憚

四 實驗

精實創業法將初創事業的作法當成一連串的實驗重新看待，每一項實驗的目的，都是為了找出一個以願景為藍圖讓、企業永續經營的方法。

立即實驗 實驗即產品

第二階段 駕馭

五 假設

策略立足於假設之上，策略在初創事業裡扮演的角色，是幫助創業家找出對的問題來回答；而策略的決定則必須建基在對顧客的第一手瞭解上。

類比與逆對數 價值假設 成長假設 現地現物 顧客原型

六 測試

「最小可行產品」與雛型產品或產品概念測試不同，它不是用來回答設計或技術上的問題，而是為了要測試重要的商業假設。

品質與設計在最小可行產品中扮演的角色 製造最小可行產品時的減速丘

七 評估

初創事業的任務是：第一，積極評估自己現在所處的位置，然後勇敢面對評估出來的殘忍事實；第二，設計可以學習如何將實際數字推向目標的實驗。

創新審核法 三大學習里程碑 群組研究 優質化與學習

可行指數與虛榮指數 看板原則 三A價值

八 軸轉（或堅持）

何時該進行軸轉、何時該堅守到底？我們取得的進展是否足以證明原來的策略假設是正確的？抑或我們須要做出重大的改變？

十大軸轉類型

第三階段 加速

九 批次

假設現在要裝一百封信，你會一次裝好一封信，還是先摺好一百封信之後再裝入一百個信封袋？

小量生產 大量生產死胡同

十 成長

成長引擎是初創公司用來建立永續經營事業的機制。每一個引擎都與一群特定的顧客及其習慣、喜好、廣告接觸媒介、與他人相互聯絡的方式息息相關。

黏著式成長引擎 病毒式成長引擎 付費式成長引擎

十一 適應

《精實創業》

創造一個高適應性企業（adaptive organization），一個能夠因應情況隨時自動調整流程與工作表現的機構。

高適應性企業 五個為什麼

十二 創新

在初創事業成長的過程中，創業家有機會建立一個懂得如何在滿足現有顧客需求與尋找新顧客、管理現有業務與發掘新事業模式的挑戰間取得平衡的企業。

貧乏卻穩固的資源 發展事業的獨立自由權 在成果中分享屬於個人的戰

利品

結語 節流

對於最初的願景，我們應該盡快測試它，而不是捨棄它；我們應該追求杜絕浪費，而不是建造高不可攀的品質標準，應該利用敏捷法來達成，並在現有的事業結果上做突破。

1、早在有中文翻譯書之前，就聽過『The Lean Startup』這本書的大名，並在大師輕鬆讀中，先拜讀過其中的一些文章，如今出了中文書之後，果真是相見恨晚，是我最覺得要創業前一定要看的書之一。書中的主軸，是藉由『豐田模式』中提到的精實製造的精神，來消除創業中的浪費，因為完美且快速的執行完一個市場不需要的東西，就是一種浪費，所以他提出要先作出MVP (Minimum Viable Product) 最小可行產品，來測試市場的需求，並經由不斷的『開發->評估->學習』的循環，來檢視每一個產品或是功能。

一、願景1. 創業需先有『願景』後產生『策略』(必要時軸轉)，最後作出市場要的『產品』(必要時優化)。2. 學習: 主要重點在驗證後的學習心得3. 實驗: 主要重點在立即實驗，儘快推出產品以測試市場的需求

二、架馭書中提到"創新審核法"，就是要在一開始對產品作一個『絕對信念假設』，並將其量化為財務模式，以三個步驟來測試市場的需求: 1. 用MVP 來建立"基準線"的數據 2. 調整引擎 3. 軸轉或堅持開發的循環應是『構想』-->開發-->『產品』-->評估-->『數據』-->學習-->修正『構想』的一個循環。當產品符合市場需求時，也就是PMF (Product Market Fit), 才能大舉擴張，投入行銷資源，開始勇敢的進攻市場。當調整完引擎，需要軸轉時，書中建議了十種軸轉的類型: 推近軸轉: 舊產品的其中一頁功能被選出做出一項新產品 拉遠軸轉: 把整個產品變成其他產品的一項功能 顧客區隔軸轉: 目標顧客並非原先設立的顧客群 顧客需求軸轉: 重新定定要解決的顧客的其他問題 平台軸轉: APP 轉平台，或是平台轉為一個APP 企業架構軸轉: B2B 轉B2C, 或高利潤、低銷量和低利潤、高銷量之間的轉換 價值擷取軸轉: 改變企業對價值擷取的方法，如: 商業化模式或收費模式 成長引擎軸轉: 在三種成長引擎 (黏著式、病毒式、付費式) 中轉換 通路軸轉: 代理經銷、網路銷售、直銷之間的轉換 科技軸轉: 用不同的科技來滿足消費者的需求。

三、加速: 1. 批次生產: 在加速的階段，書中建議用批次生產(小量生產)，而非大量生產，不只是製造業，轉軟體業應該都要用這樣的精神。2. 成長的引擎有三: (1). 黏著式成長: 重點在"新顧客獲利率" & "顧客流失率" (2). 病毒式成長: 對顧客不收費，希望其口耳相傳，主要從廣告主身上得到收入 (3). 付費式成長: 當找到 LTV (Life Time Value) > CPA (Cost Per Acquisition) 時才能買廣告，進而擴大成長

3. 高適應性企業: 要創造一個高適應性企業，一個能因應情況隨時自動調整流程與工作表現的機構，並善用五個為什麼來優化並找出問題背後的問題。

4. 創新: 不斷的創新，以尋找如何在滿足現有顧客需求與尋找新顧客、管理現有業務與發掘新事業模式的挑戰中取得平衡。

四、結語: 『節流』是本書下的一個結語，對於最初的願景，我們應該儘快測試它，而不是捨棄它; 我們應該追求杜絕浪費，而不是建造高不可攀的品質標準; 應該利用敏捷清來達成，並在現有的事業結果上做突破。我建議有志創業的人事，應在創業前好好精讀這本書，把企業文化一開始就打造成"精實創業"的文化，因為公司的文化一但建立了，要改變是很困難的。如果公司已經成立了，一定要好好檢討是否已經造成了很多的浪費，開發了市場不要的產品，努力了執行完專案，卻發現沒有人要? 開個讀書會吧，把幾個重要的主管找來，好好的一起讀這本書，把書中流程、專有名詞和精實創業的精神快速的融入企業的DNA中，這樣創業成功的機率將會更高，因為接下來是用"科學創業"的方式在創業，而非只有靠直覺。

<http://www.aaronlee.cc/2012/08/blog-post.html>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:www.tushu000.com