

THE
STARTUP
WAY

精益 创业 2.0

《精益创业》作者埃里克·莱斯新作

现代企业如何通过**创业管理**
改造文化，推动长期增长

[美] 埃里克·莱斯 / 著
(Eric Ries)

陈毅平 / 译

中信出版集团

版权信息

书名: 精益创业2.0

作者: [美] 埃里克·莱斯

译者: 陈毅平

ISBN: 9787521710229

中信出版集团制作发行

版权所有·侵权必究

本书所获赞誉

我主要研究成熟企业保持成功的奥妙，《精益创业2.0》正是这方面的实用指南。

克莱顿·克里斯坦森，哈佛商学院教授、《创新者的窘境》《繁荣的悖论》作者

第三次科技浪潮颠覆了一切，无论是教育还是医疗。企业要立于不败之地，必须运用新工具、新方法。埃里克·莱斯为企业使用创业原则实现转型发展提供了路线图。

史蒂夫·凯斯，美国在线-时代华纳前董事长、《互联网第三次浪潮》作者

《精益创业2.0》为一种新型管理模式提出了富有创意的新理念、新蓝图，将创业管理和综合管理的技能与实践融为一体。书中讲述了诸多不同公司的案例，很有启示意义。这些案例表明，将具有高度迭代性、实验性的思维与创业技能结合起来，是持续创新和不断发展的关键所在……如何破解重大挑战，这本书讲得清清楚楚，简明实用。

凯西·费什，宝洁公司首席技术官

这本书太棒了，特实用。埃里克·莱斯原来写过《精益创业》，读来令人耳目一新，这次他又说明一个道理，只要实行创业管理，就能实现大规模持续转型，令人心悦诚服。他说得对，这本书并不适合所有企业——只有那些希望在不确定环境中持续生存与发展的企业才用得上。

斯坦利·麦克里斯特尔将军

大公司的日子现在最难过。它们需要一套崭新、翔实的规划，埃里克·莱斯的新作《精益创业2.0》正是一场及时雨。这本书与《精益创业》一脉相承，但又前进了一大步。现在埃里克提出了规划，让那些寻找出路的企业“别无选择”。真棒！

汤姆·彼得斯，《追求卓越》《追求卓越的本质》作者

《精益创业2.0》能让联邦政府脱胎换骨，它真的做到了。它同样能让你的公司脱胎换骨。大家都在思考“应该有更好的办法”，有了这本书，你的想法就会得到证实，按照书上说的做，自然水到渠成。

詹妮弗·帕尔卡，美国代码创始人、执行董事、美国前国家副首席技术官

本人一直在公共服务机构工作，埃里克·莱斯新作《精益创业2.0》描写的创新原理与实践，不仅适用于成熟的营利性企业，而且同样适用于政府机构和非营利机构，倍感振奋。如果你想了解现代企业的未来，请读此书，写得太好了。

加文·纽森，加州副州长

一本未来的经典，这本书会激发数千家公司大步迈进企业再造行列。

赛斯·高汀，《做不可替代的人》作者

无论你们公司人多人少，无论你们公司是大是小，只要你想建立、培养、保持创业思维，这本书都能帮到你。《精益创业2.0》案例丰富，既有鲜活的应用场景，也有失败的教训，各种规模的公司、行业都可从中受益。

布拉德·史密斯，财捷公司董事长兼总裁

从《精益创业2.0》一书中，各种规模的公司都可以学习如何鼓励员工发掘自身的创业潜能，从而有效培养、保持一种创业文化。这是一本必读书，尤其是传统企业的领导者，毕竟传统公司负担重、流程多。

艾伦·列维，Box联合创始人、总裁

在《精益创业2.0》一书中，埃里克·莱斯介绍了与通用电气、丰田等公司多年的合作，向我们描述了未来公司的模样。如果你想了解公司如何面对当今变动不居的世界，更灵活、更创新、更有弹性地开展工作，请读此书，你会爱不释手。

阿里安娜·赫芬顿，繁荣全球创始人兼总裁、《睡眠革命》《繁荣》作者

埃里克·莱斯在书中说明，要在日新月异的世界立于不败之地，创业管理是关键。我们荷兰国际集团将精益创业原理整合到创新工作中。《精益创业2.0》为我们带来了宝贵的新观念。

拉尔夫·哈默斯，荷兰国际集团总裁

美国经济有赖创业文化创造新产品、新服务，提供就业机会，提高人民生活水平。埃里克·莱斯的《精益创业2.0》是一本好书，为所有公司提供了路线图，只要照此实践，就能打造一种具有实验性、迭代性、创新性的创业文化。

阿兰·克鲁格，奥巴马总统经济顾问委员会主席、普林斯顿大学本德海姆经济学和公共事务讲席教授

埃里克·莱斯的《精益创业2.0》，为公共领域、私有企业和非营利机构领导人描绘了一张实行持续创新的路线图。任何机构，无论大小繁简，都可借鉴参考。本人曾将有些做法引入美国政府部门，并见证了人民生活因此得到的改善。

安尼什·乔普拉，美国国家首任首席技术官

《精益创业2.0》是21世纪公司兴旺发达必备的工具箱。

罗恩·康韦，硅谷天使投资人

埃里克·莱斯又出书了，一本很棒的书。他在新作《精益创业2.0》中表示，成熟企业要想不断创新，就必须打造新的创业能力。很多大公司面临创新困境，问题就在于缺少这一根本性环节。他的话你可以不听，只要你不怕出事。

塔莱斯·特谢拉，哈佛商学院教授

谈到创业，大家一般只想到一种追求创新、不断学习的文化。但埃里克·莱斯说得好，即使不是那种典型的硅谷创业公司，也可以不追求完美，把学习放在首位，不仅接受犯错，而且鼓励犯错。现代企业可以是什么样子，应该是什么样子，《精益创业2.0》为我们提供了新思路。

邵佳妮，编程女生创始人

在《精益创业2.0》一书中，埃里克·莱斯将硅谷秘诀应用到各行各业的成熟企业，让我们每个人都有了创业思维。每位有抱负的领导者都要读一读，你会大开眼界！

马歇尔·戈德史密斯，《触发器》《没有屡试不爽的方法》作者

想要你的企业更有闯劲、更有成效，必须使用《精益创业2.0》这个工具箱。

蒂姆·奥莱利，奥莱利传媒总裁

埃里克一针见血地指出，旧式管理思维有局限性，我们这个时代，初创公司出新产品的速度可能比老牌公司快得多。《精益创业2.0》描述了培养21世纪企业生存必需的创业领导力的方法。

杰夫·萨瑟兰，Scrum总裁、《敏捷革命》作者

埃里克又出手了！每家公司的领导者都能从书中讲的创业原理中受益，理应如此，否则冒出一家新创公司就会端掉他们的饭碗。这就是互联网革命，哪家公司不走精益创业这条路，哪家公司就会倒闭。

亚历克西斯·奥海涅，红迪网联合创始人、YC合伙人、《无须等待》作者

世界上的顶级公司不是一天办起来的。脸书和爱彼迎等公司成功推出第一款产品后，并没有停下脚步。新创公司来势汹汹，却仍在持续创新。我是长期投资人，我投的就是那些能几十年如一日保持创新能力的公司。对于如何让不同规模的公司建立和维持创新文化，《精益创业2.0》描绘了基本蓝图。

布莱恩·辛格曼，创始人基金合伙人

推荐序 公司创业之道：如何让大企业充满创新创业活力

拜读了畅销书《精益创业》作者埃里克·莱斯的新作，获益良多。刚开始，我以为这本书的内容还是围绕创业公司如何按照精益创业方法论进行低成本快速试错的进一步探讨和案例分享，读着读着发现，这本书已经超越了创业公司和精益创业方法论本身的范畴，思考更深入的问题，正如莱斯在书中所说，现在的企业，无论是老牌的还是新兴的，都缺乏某些能力，那些每一个想在21世纪立于不败之地的企业必备的能力：迅速实验新产品、新商业模式的能力；激发最具创造力的员工的能力；不断创新、厉行革新、敢于担当的能力。只有具备了这些能力，企业才能找到促发展、促生产的新路径。拿到的样书原本叫《精益创业2》，读完之后，我认为这本书不只是对《精益创业》的延续，更是一次升级，并给了一个建议的书名《精益创业2.0》，出版社也接受了我的意见。

如何创新，如何让一家公司或组织从“缺乏创新”走向“创新繁荣”，就是这本书探讨的核心问题。精益创业方法论对我近年来做创新创业教育有很大影响。我在斯坦福大学做访问学者时第一次听说了精益创业的概念，但当时主要的研究与教学方向是创新管理而非创业，所以并没有深入了解。后来回到浙大创办国内高校第一个硅谷创业实验室，才开始对精益创业方法论有了更多了解和更浓厚的兴趣，并于2017年在浙大为研究生开设了首个《精益创业》课程和MOOC。2016年年底，在和几位同事联合发起创办浙大科技创新中心（ZTVP）的起步阶段，我们并没有什么明确的预算和空间，其实也是按照精益

创业方法论，先尽快拿出MVP、进行低成本快速试错的，现在这个项目已经成为浙江大学校园里最具影响力的创新创业教育项目之一。

一口气读完这本书，发现莱斯近年来其实在实践与思考中又摸索出一套新的原则。这套原则讲的是初创企业在过了精益创业期——快速发展、规模扩大以后，碰到新的问题时应该采取何种措施。他发现创业精神有可能让21世纪的管理思维焕发新的活力。这不仅仅是我们在某个行业使用的方法，而且是各行各业都能使用或都想使用的方法。他称之为“创业之路”（The Startup Way），我觉得用“精益创业之路”或“精益创业2.0”这个提法可能更直观、也更合适。

“精益创业2.0”兼有综合管理的严整性和初创公司的高度迭代性。这种体系可用于任何一家力求不断创新的机构，员工多少不限，历史长短不限，使命大小不限。作者还为现代企业的创业之道提供了以下5条指导原则：

1. 持续创新。太多领导者找来找去只是在找那么一次重大创新。但长远发展靠的是另一种东西：一种不断寻找新突破的方法，需要公司上下共同发挥创造性和聪明才智。

2. 公司必须组建小的实验团队。这些团队需要有独特的组织结构予以支撑。

3. 缺失的部门。大多数机构缺失一个核心部门——创业部。

4. 二次创业。对公司结构进行深层变革，就像从头开始创建公司一样。

5. 持续转型。这需要发展一种新的组织能力：一种针对各种新挑战改写组织 DNA的能力。

这本书特别值得已经渡过创业阶段的成熟型大中型企业认真思考。正如书中提到的丰田、GE等世界500强巨头，它们也在用这套创业理念指导自己在当前变革时代的创新与转型。GE也被称为“世界上最大的精益创业实验室”。

传统公司的人经常需要开会，与会者只能把部分精力放在手头的任务上。会议室里还有很多中层管理者和专家介绍他们了解的情况，其实这些人也不直接负责项目的实施。大多数员工的创造性和注意力同时被分散到诸多不同类型的项目上。而现代企业有一件新式工具：内部创业部门的成员不多，但都充满创业热情，每次只专注做一个项目。这些团队的口号是：“大处着眼，小处着手，迅速扩大”。这本书的一个重要而具体建议是把创业部视为现代企业的一个核心部门。创业部可以发挥独特的作用，监管公司的“创业核心”——将创业态度和技巧向公司全体员工传达，不断投资下一代创新。

既要确保主营业务发展壮大，又要培育发展未来具有颠覆性的新兴业务。对一个企业来说，非常难的是同时保持两种文化、两种组织结构、两种体制。让新人在新的空间以新的机制去做全新的业务，让原有的员工以现有的模式继续做好现有的业务。事实上，近年来我们注意到国内外一些优秀的创新型企业也正在公司内部探索和实践这一公司创业之道。例如谷歌的X Lab，华为的“2012实验室”、阿里巴巴的达摩院等。腾讯公司的微信、阿里巴巴的钉钉等也是这种公司创业之道的鲜活案例。

变革时代，创新制胜。唯有掌握公司创业之道和新式工具，“大处着眼，小处着手，迅速扩大”，为成熟企业重新注入创业团队的创新创业活力，才有可能在变革时代保持持续竞争优势。

郑刚

教授

浙江大学管理学院创新创业与战略学系 副主任

科技创新中心(ZTVP) 创始主任

2020年5月14日

序言

一个夏日的午后，在一座层楼叠榭的高管培训中心里，一家美国大型企业的工程师和高管正在热烈讨论着一项五年计划。这项关于新型柴油天然气混合动力发动机的开发计划价值数亿美元，它的目标是开辟全新的市场。这款代号为“X系列”（Series X）的发动机拥有极为广阔的市场前景，可以用于能源生产、机车动力等多个行业。

所有与会者对这些情况都了然于心，只有一个人例外。这个人也是来开会的，但他对发动机、能源或工业生产一无所知，只能提出一连串“十万个为什么”式的问题：

“抱歉，我再问一下，这是干什么用的？它是用在船上的，还是用在飞机上的？它是用于陆地交通或水上交通的吗？还是用在火车上的？”

在场的高管和工程师同样满脑子问号：“这个家伙是谁啊？”

这个家伙就是我。这家公司就是美国历史最悠久、声望最卓著的企业之一——通用电气，它当时的市值为2204.7亿美元，至少有30万员工。

那么，2012年的那个夏天，我到通用电气干什么去了？我并不是通用电气的高管，我和这家公司也毫无业务上的关系，无论是能源、医疗还是其他任何一个领域。

我是一名创业者。

那天，通用电气的董事长兼首席执行官杰夫·伊梅尔特、副董事长康贝丝邀请我来到纽约的克罗顿维尔。他们对我出版的第一本书——《精益创业》中提出的一个观点非常感兴趣：创业管理的各项原则广泛适用于各个行业、各种规模、各个经济领域的企业。他们认为，通用电气需要立刻按照这些原则行动起来，走上一条兼具增长性和适应能力的道路。伊梅尔特希望它能成为自己留给通用电气的家底，使其长久地繁荣下去。

那天，我们从一个全新的角度审视了“X系列”发动机计划。大家意识到，如果制造一台较为简单的发动机，可以大大提前产品投入市场的时间。要不了几年，几个月就够了。那天是第一次开会，后来还开了好多次会（下文还会提到其中的一部分）。

第二天，我和另外一家公司的人聊了聊。这次谈话大不相同——至少表面上看是这样的。对方是一家飞速发展的新一代科技公司的创始人兼首席执行官。这两家公司有着天壤之别：一家是老牌公司，另一家是新建企业；一家在自己涉足的众多领域成为市场领导者，另一家还在为获得发展动力奋力拼搏；一家大规模生产实体产品，另一家致力于建造互联网软件基础设施；一家在东海岸，另一家在西海岸；一家的高管偏爱套装，另一家的老板更喜欢破洞牛仔裤。

第二家公司的这位首席执行官是最早接受精益创业理念的人之一，他当时面临着一连串新的难题：最初的创业成功之后，应该如何推动公司扩大规模？怎样让员工像创业者一样思考问题？最最关键的是，如何实现基业长青？

让我惊讶的是，两次对话看似不同，实际上却十分相似。和许多成功的企业一样，通用电气希望以创业精神为动力，重振公司的企业文化，促进公司持续不断地发展壮大。而那位初创公司的创始人则在努力探索，想要在公司发展壮大的同时，维持其创业文化。

我在过去几年里多次遇到类似的情况。我发现，人们常常以为大相径庭的企业往往面临相似的挑战，这让我惊讶不已。在与这些企业的领导和创始人交谈的过程中，我慢慢发现：如今的企业——无论是老牌企业，还是新兴企业，普遍缺乏某些能力，那些能帮助企业在新世纪发展壮大能力。它们主要包括：迅速实验新产品、新商业模式的能力；为最具创造力的员工赋能的能力；不断投身创新过程，运用缜密的方法和高度的责任感管理创新过程，挖掘新矿藏的能力。

如何帮助每一家企业和组织从“匮乏”走向“蓬勃”，这条路正是本书的要义所在。

我是谁？

对我来说，克罗顿维尔之行是一场意外。刚参加工作那会儿，我只是一名软件工程师，后来成为一名创业者。如果你曾想象一个典型的技术青年创业者在父母家地下室里不停折腾的样子，那就是我。我在互联网泡沫时期首次尝试创业，结果一败涂地。1996年，我出版了人生中的第一本书——《Java游戏编程黑魔法》（*The Black Art of Java Game Programming*），内容妙趣横生，现在亚马逊网站仍有售，二手书的定价为0.99美元。但是，当时看来，无论是初次创业，还是出版第一本书，都没有一丝一毫的先兆，预示着我会在未来这些年提出和倡导一种全新的管理体系。

来到硅谷工作之后，我慢慢发现了促使企业成功和导致企业失败的某些模式，并逐步形成一套模型，它可以让创业活动变得更加严谨缜密。接下来，我开始写文章。2008年，刚开始时，我只是在网上发表这些文章。到了2011年，我推出了专著，就是大家看到的《精益创业》这本书。这之后发生的一切，我连做梦都想不到。精益创业成了

一项全球运动。这本书在全世界的读者超过100万人。无论你身在何处，很有可能，你的身边就有一个精益创业的本地兴趣小组。数以千计的创始人、投资人和创业生态圈里的人济济一堂，拥抱精益创业的理念与实践。

在《精益创业》一书中，我提出了一个在当时看来很激进的主张。我认为这样理解初创企业比较合适：“旨在极端不确定的条件下创造新产品和新服务的人类机构。”我为它下了一个笼统的定义，这是有意为之，没有具体说明组织规模、组织形式（是公司、非营利性机构还是其他组织）、行业或行业所在的领域。从这个宽泛的定义出发，无论一个人的名片上印着怎样的职务，只要他（她）的工作场景变得高度不确定，那么他（她）就可能身处与创业者一样的水深火热之中。我认为创业者无处不在——中小企业、巨型企业、医疗卫生系统、创业者，甚至政府机构也不例外。创业者无处不在，他（她）们可钦可敬地——却又常常默默无闻地——实验新的创意，开辟新的工作方法，把产品和服务推向新的市场，服务新的用户。

《精益创业》出版以来，采用精益创业方法的各种组织反复印证了这一说法。以此为契机，我走遍了全世界，与你能想得到的各种规模的组织合作。只有三位创始人的App（应用程序）开发企业？有。小微企业？有。非营利组织？当然有。中等规模的生产型企业？有。高速增长的技术初创公司？毫无疑问。犹如庞然大物一般的政府机构？有。全球最大（行动也最迟缓）的跨国公司？太多了！这些组织都可以通过精益创业的方法改善工作效率，提高发展速度。

提升欠缺的能力

兜来转去，最后我就跑到了开篇提到的那间通用电气的培训会议室。“X系列”发动机获得了成功，随之而来的是一连串获得成功的试

点项目。它们带来了让人喜出望外的好消息。我和通用电气成了合作伙伴，共同开发了一个名为FastWorks（快工厂）的项目。一场轰轰烈烈的文化和管理变革开始了。几年下来，我们为整个公司培训了几千名干部。我成了100多个项目团队的导师。这些团队涉及通用电气各类职能部门、运营地区和业务单位。通用电气所有的业务负责人和高层经理都接受了创业者式的工作方法培训。公司内部的职能部门也得到了改造，确保它们能更好地支持创新，而不是成为创新的绊脚石。

不过，有件事让我很吃惊，我发现初创公司同样离不开这种培训和改造工作。和硅谷的众多同辈一样，我在工作中逐渐形成了这样一种看法：“大公司”里的人与我们这些创新型、颠覆式的创业者有着根本的不同。我发现，一旦公司发展 to 一定规模，就会开始缓慢地、自内而外地衰亡。它们不再创新，最有创造性的人会辞职。大公司往往不可避免地走向官僚化和政治化。

这种认识造成一种奇怪的悖论，一种认知上的失调，这会影响每一个渴望快速创业的人。我曾与数以百计的创业者有过合作，我总是会习惯性地问他们同一个问题：

既然如此憎恶大公司，为什么还要创办新公司呢？

这个问题常常会难住他们。他们最初以为，自己辛勤创办的公司会大不一样。不会有空洞的会议、多管闲事的中层经理，以为会始终是那个生气勃勃的、斗志昂扬的、彼得·潘式的初创公司的模样。但实际上，真正达到这一理想状态的初创公司又有几家呢？

最近几年，一些早期采用精益创业方法的创始人和首席执行官纷纷与我联系。创业之初，他们对《精益创业》中有关快速起步的内容感到十分兴奋，例如“最小化可行产品”（Minimum Viable Product，简称MVP）和“转型”（Pivot）等。但是，实事求是地说，

对于那些稍显枯燥的内容，例如管理科学和会计准则，他（她）们并未给予足够的重视。直到公司发展到数百人、数千人，甚至在个别案例中，达到了数万人的规模时，他们才意识到必须想办法秉持最初创业时的工作方法。即便这些企业落实了传统的管理工具，实施了更多的预报机制，采用了越来越传统的典型组织架构，它们依然迫切地需要最初创业时的工作方法。

我曾在几十家非常优秀的企业里见过：当员工身处传统式的组织结构和激励机制中时，往往会产生某些官僚主义行为。这是制度设计带来的必然结果。

这些创始人想了解一个问题：在组织规模扩大的同时，能否运用精益创业的技术手段避免组织走向昏聩疲软和官僚主义？吸取与较大组织合作的经验，我可以告诉他们，答案是肯定的。

正因为如此，我在过去的5年里经历着一种双重人生。很多时候，我会在上午和大型领军组织的领导者开会，下午和初创公司打交道，从体量巨大的、超高速发展的硅谷楷模，到尚在萌芽阶段、有望成功的小微企业。它们对我提出的问题非常一致：

如何鼓励我的员工像创业者一样思考？

怎样才能 在开辟新市场、生产新产品的同时，不失去现有的用户？

如何既能让员工负责任地运用创业式的工作方法，又能保证核心业务的稳定增长？

怎样打造一种企业文化，在现有业务和新增长点这两种需求之间取得平衡？

如果你正在读这本书，可能同样会针对自己所在的组织提出类似的问题。

在与众多企业合作的过程中，我不断地学习，逐渐提炼演化出了一套新的理论体系。它所包含的原则更加适用于“起步”阶段之后的组织，尤其是成熟稳定的企业，甚至包括体量庞大的企业。

它讲的是，传统的管理是如何与我提出的“创业管理”相得益彰的。

它讲的是，企业应该如何超越精益创业。也就是说，在遇到与快速增长、规模扩张有关的问题时，它们应该怎么办。

它讲的是，为了变得更加精益，为了让工作方式更具迭代性，应该采用怎样的组织性变革过程。

在和几千位管理者和创始人合作的过程中，我反复实验、不断完善这种新方法。我和他们并肩作战，推出新产品，成立新公司，再造IT（信息技术）系统，检查财务流程，反思人力资源实践和销售策略——几乎涉及各个方面。我和每个职能部门都合作过，从采购到法务再到研发。不仅如此，我接触过的行业五花八门，有些你想都想不到：深海钻探、电子、汽车、时尚、医疗、军工、教育，这些只是其中的一小部分。

这种新方法的形成不仅得益于我和众多企业的直接合作，而且汲取了一大批与我志趣相投的企业领导者的智慧。这种新方法得到了来自不同行业、规模企业的实践案例的支持，包括标志性的跨国公司，例如通用电气和丰田公司；资深的科技先驱企业，例如亚马逊、财捷（Intuit）和脸书；高速成长的下一代初创企业，例如Twilio、Dropbox和爱彼迎；还有数不清的新兴初创公司。它们可能是你从未听说过或暂时还没有听说过的。除此之外，也许更加令人惊讶的是，这

种新方法还借鉴了这样一群创新者的工作，他（她）们对全世界最古老、最官僚的机构做出了令人耳目一新的改革，例如美国联邦政府。

各行各业富有远见的领导者正认识到某些新的可能性，把一般管理的精髓和新兴的创业管理宗旨结合起来。

通过和这些人的合作，我发现了创业精神的巨大潜力。它能帮助21世纪的管理思想焕发新的生机和活力。这不再是某一行业的工作方式，而是所有人的工作方式，或者所有人希望做到的工作方式。

我称它为“精益创业2.0”。

精益创业2.0的5条原则

精益创业2.0既有一般管理的严整性，也有初创公司的高度迭代性。它是一种体系，适用于任何组织。无论一个组织的体量大小、历史长短，肩负着怎样的使命，只要它在不懈地追求创新，就都可以借助这一体系的力量。

回顾上文给出的初创公司的定义。创业自始至终都离不开系统建设，所以它必然是一个管理问题。在《精益创业2.0》中，创业同样关乎管理问题。它为企业各项工作的组织、评估和资源配置提供了一种新框架。它是一种理念，足以取代目前阻碍众多企业发展的陈旧范式，为现代企业通过持续创新获得持续增长提供一张全新的蓝图。现行管理体系囿于规划和预报制度，“精益创业2.0”的新体系足以取而代之，后者热情拥抱变化和不确定性，并在变化和不确定性中走向繁荣。

“精益创业2.0”的理念包括以下5项指导原则：

1. 持续创新：太多的领导者过分追求“毕其功于一役”式的重大创新。然而长期增长所需要的恰恰不在于此：它需要依靠组织每一个层级中的人的创造力和才能，持续不断地产生新的突破。

2. 作为一个基本工作单元的创业团队：为了实现持续创新循环，解锁新的增长点，企业需要为此开展实验并最终找到它们的专业团队。这些团队就是企业内部的创业者，他们需要特别的组织结构的支持。

3. 设立缺失的部门：只要在企业的生态系统中加入初创团队，那么，对这些团队进行管理就势必需要一反常规。大多数组织缺少一个核心部门——创业部，它和营销部、财务部一样关键，决定着公司的未来。

4. 二次创业：无论是一家刚成立5年的新企业，还是一家百年老店，这种针对公司结构的根本变革无异于推倒重来、再次创业。

5. 持续转型：所有这一切都离不开一项新的组织能力：改写组织基因，应对新的、多样化的挑战的能力。仅仅转型一次是远远不够的。一旦企业找到了转型的秘诀，它就可以——也理应——做好在未来完成多次转型的准备。

这里特别要打一个预防针，在整个组织内部落实这一工作方法，并不代表就要用创业原则重组每一支团队，更不是说，员工们会摇身一变，从此就都能像创业者一样行事了。恰恰相反，它的目标是为创业团队提供支持，帮助它们更加可靠地开展工作；为每一位员工创造用武之地，让他（她）们也可以像创业者一样大展拳脚，帮助那些具有创业天分的人崭露头角——还有一些人，在组织给予足够的支持和许可的情况下，也会表现出创业者的天赋。因此，公司所有的管理者都必须了解创业管理工具，即使是那些和创业有直接关系的管理者也要了解。他们要明白，为什么有些人的工作方式与众不同，要学会运

用新的标准来评判他（她）们的工作，当人力资源、信息技术、法务、采购等部门成为创业工作的障碍时，要做到及时发现和协调。

本书内容

这不是一本宣言书。已经有太多令人生厌的宣言书了。这世上的大师和专家如过江之鲫，他（她）们不停地在我们耳边念叨着，要比别人快，要创新，要跳出条条框框思考问题。但具体细节却鲜有人提及：究竟应该怎么做才能取得这些效果？本书的目的就是填补这一类细节上的空缺。它提供了一些行之有效的技巧，能够帮助组织重振创业精神——它首先能够保证组织不丢掉这一精神。

如果你是一位领导者，无论你领导的是一家企业还是一支团队，这本书都能为你提供一幅机构转型的蓝图，并找到促使业务长期增长的新源泉。你将学会如何建立能够激发有效创新的责任结构——对于一家企业而言，这种类型的创新具有真正的价值。你将学会如何安排工作，让工作变得更加令人满意。你会重新认识自己的作用，这和很多MBA项目仍在讲授的内容大不一样，与众多投资人和董事会成员心目中的标准大相径庭。在财捷公司的共同创始人、现任执行委员会主席司各特·库克看来，这是一种视角上的转变。这是做“秦始皇”（掌握项目的生杀大权）和做“科学家”（永远保持开放态度，不断探索和发现）之间的巨大差别，它会让你的工作变得更高效，也更有乐趣。

本书根植于现实生活，展现了众多成功实施这些理念的组织的勃勃生机。这些组织广泛分布于各个领域和行业，它们的规模各不相同。本书详细讲述了一系列具体的干预措施，帮助读者建立创业的核心能力，轻松掌握转变管理层心智模式的好办法。我有幸与通用电气合作，承蒙这家公司的慷慨支持，我得以深入了解通用电气，我将在书中介绍FastWorks转型项目的“幕后故事”。作为扩展案例研究，这

些故事将会用来说明通用电气实施的一系列概念。正是这些概念帮助这家公司更好地适应未来。不仅如此，我还会在书中详细介绍其他有着类似经历的组织的好故事。

在本书的第一部分，即“现代企业”这一部分中，我们会揭示为何传统的管理方式不再有效，为何这一特别的历史时刻使创业管理的整合工作变得至关重要。我们还会在这一部分探讨眼下企业迫切需要的新能力和新的工作方法。

第一部分解释了“初创团队”是如何在高度不确定的情境下成为新的基本工作单元的，并且罗列了在组织内部建立初创团队组合的必要条件。我们将讨论如何为创新项目奠定牢固的责任制基础，即便出现很难或无法进行规划、预测的高度不确定的情况；我们还会在这一部分讨论如何规避那些呆板地扼杀有价值的创新项目的传统问责“错施”。此外，我们还会快速回顾《精益创业》中详细谈及的要点和流程，例如最小化可行产品、转型、开发—测量—认知反馈循环（Build-Measure-Learn Loop）等。

第二部分是“转型路线图”。我们会在这一部分深入探讨精益创业2.0中“怎么做”的问题。只要团队有机会按照我们提供的方法进行改革，它们自然会被吸引到新的、不一样的做法上，而不是照搬我们习以为常的做法。我们将探讨这些非常规技巧，它们中有些脱胎于《精益创业》中提到过的原则，有些则是全新的。同时，我们还将讨论如何处理新做法和老体制之间的冲突，包括中层管理者之间的冲突，从历史上看，他（她）们往往扮演着进步杀手的不光彩角色。

对现代企业而言，持续创新的回报不仅仅是它带来的突破性的新产品、新服务、内部新体制以及赢得商业竞争。创新还为新文化的培育带来机遇，这种文化能激发公司全体员工的创业精神和创造性。我们还会探讨如何发挥责任机制和流程选择的作用，以帮助这种新文化繁荣发展。

这一部分的内容还包括，在这一新工作方法的启示下，会出现怎样的人事、招聘和开发的新需求。我们会纠正一个普遍的错误认识：要想在工作中采用创业法，就必须解聘现有员工，到外面去寻找炙手可热的创业明星。在我合作过的所有组织中，包括一些《财富》500强的大公司，它们无一例外地拥有名副其实的创业者。我们会讨论如何帮助这些金子发出光芒，如何为他（她）们建立指导和支持网络，最终促使他（她）们获得成功。我们将讨论如何改造企业的各个职能部门，如人力资源部、法务部、财务部、信息技术部和采购部等，让它们成为促进创新的动力，而非阻力。我们还会审视持续创新过程中出现的种种特殊问题。在第二部分的结尾，我们会详细探讨创新核算的流程和机制，它是这种新工作方法不可或缺的财务支柱。

在第三部分，也就是“大局”这一部分里，我们会探究这一转型过程“完成”之后会发生什么。换句话说，这一部分表明，转型是会一直进行下去的。本书的最终目标是让公司处于一种持续转型的状态，保证组织在任何环境中都能繁荣发展。我认为这种灵活性也适用于很多其他领域，因此本书最后几章将谈及，当这种新机制应用于公共政策和我们社会面临的问题时，会产生哪些更大的影响。

通向长期思维

本书延续了《精益创业》中的一个主题，我们会在书中经常回过头来讨论这个中心问题：企业如何真正地创造长期的发展和成果？在我日复一日探讨的所有话题中，这个问题是最能让今天的管理者和创始人怦然心动的。一次又一次，我看到人们极度渴望把企业的长期愿景变成现实；渴望亲手种下功在千秋的变革之树，留给后人乘凉。然而，现行业务体系中的短期需求带给他们的是一次又一次的挫败。其实，长期增长说起来并不算难，它需要投资人付出几个季度的代价，

以此谋求变革；需要忍受企业内部一次规模较大的动荡，接下来就一马平川了。

目前，大多数公司严格按照季度期限进行员工考核。也许你会认为，对于采用这种考核办法的组织而言，其思维模式会鼓励短平快式的实验，但实际情况恰恰相反。因为存在短期的压力，任何可以在一个季度内完成的工作都必须具有高度的可预测性，只有这样，才能根据季度业绩制订未来的计划。企业往往对短期思维带来的创新良机视而不见，与此相反，它们通常会变得更加保守。它们关心的只有那些能够实现季度绩效或者财年绩效最大化的项目。这意味着它们需要不断重复同样的工作，也不管这些工作是不是还像以前那样管用。除此之外，那些要求短期可预测性的企业往往没有能力保持团队在长期项目上的可靠性。

我相信，本书阐述的新框架能够具有实实在在的指导作用，帮助我们走出上述困境，开创一种全新的、更具永续增长能力的体系，并带来长期的发展和适应能力。

既然你已经了解我们希望实现的目标——变革现代企业的运营方式，那么，就让我们正式开始吧。

-
1. 互联网泡沫（Dot-com Bubble）：发生在1995—2001年，与信息技术及互联网相关的投机泡沫事件。其影响波及欧美及亚洲多个国家和地区的股票市场，相关企业的股价飞速攀升。

第一部分 现代企业

“企业的超速发展离不开企业中的人的超速发展。”

2006年，你在旅行时可能只会想到入住希尔顿酒店，没想过租住陌生人的公寓。在笔者撰写本书之时，已经有一亿多人租住过陌生人的公寓，因为现在有了爱彼迎。这家公司非常敢于尝试，否则也不会发现一个这么大的市场，创立仅10年，爱彼迎的估值就达到了300亿美元。几年时间，这家公司就颠覆了整个租住市场，获得巨大成功。创业思维还能为这样的公司带来更多机遇吗？

爱彼迎创立几年之后，公司的创始团队就开始四处寻找发展机遇。他们为现有产品增添了若干新卖点，例如用户认证和房东保险，从而提升了租房平台的可信度。他们还和差旅费用管理企业Concur Technologies结成伙伴关系，以吸引商务旅客。但是他们也知道，公司要持续发展，就必须找到新的卖点。公司元老之一、现任产品副总裁乔·扎蒂赫回忆说：我们当时也在思考，“下一步怎么办？接下来怎么走？”创始人布莱恩·切斯基回顾往事时说：“我当时也有一种紧迫感、危机感。不能原地踏步！”

扎蒂赫和切斯基意识到，要推出全新卖点，必须给自己留下实验的时间和空间。公司创立之初，他们是有这个时间和空间的，但随着公司一步步发展，没人再把这个问题当作大事。他们在公司内部成立了一个专门进行实验的团队，由切斯基领导，团队的第一次任务是到游人如织、纪念品商店林立的旧金山湾的渔人码头、恶魔岛，以及金门大桥消磨一个下午。几年之后，他们推出“爱彼迎旅行”（Trip）项目，这是一款旅游攻略服务，标志着公司的第一次重大业务扩张。

在第8章，我们会详细介绍从开始实验的那天下午到推出产品，这期间发生的各种情况，也会详细介绍爱彼迎的组织结构。有了这种结构，公司既能保持其核心产品的稳定，又能实验新想法，如爱彼迎旅行项目。这里我想强调的是，与其在现有的基础上简单加以改进，不如大胆打赌，虽然打赌有赢有输。扎蒂赫总结说：“企业的超速发展离不开企业中的人的超速发展。”

爱彼迎不过是允许实验的初创公司之一。本书将介绍多家初创公司的方方面面，使读者能学习它们的具体做法。这些公司包括Dropbox、WordPress、Emerald Cloud Lab（翡翠云实验室）等。

许多初创公司当然还没有发展到这一步。但如果成功，很快就会有这么一天。重要的是未雨绸缪、早做打算，不能事到临头，出现危机后才考虑对策。了解有哪些可用的工具，以及在什么环境下使用这些工具，是持续发展、长远发展的关键。正如Palantir（帕兰提尔）公司的阿里·盖谢尔所说：“超速发展是痛苦的，很难让人感到轻松，如果超速发展让你痛苦，说明你没做错，你是对的。”

在本书的第一部分，我们将讨论什么样的公司才能称得上现代企业，以及除了公司生存、发展所必须拥有的长期愿景外，还要依赖什么样的创业结构。实现这种愿景需要耐心和专注力——转型不可能一蹴而就，但只要持续运作，就可能得到发展。我们会逐一探讨创业文化、创业工作的各个要素，正是有了这样的文化和工作方式，硅谷等创业中心才充满活力。我们还将探讨过去的经验教训和有关理论，这是构建管理新思路的基础。最后，我们会把这些思想融合起来，使之成为“精益创业2.0”的一部分。

第1章 尊重过去，创造未来：建立现代企业

刚开始与通用电气公司合作时，我和公司首席执行官杰夫·伊梅尔特有过一番长谈。他对我说的一席话至今言犹在耳：“没有人愿意在老派的公司工作。没有人愿意购买过时的产品。没有人愿意投资缺乏创造力的项目。”

此后，我们深入讨论了什么是真正的现代企业？你怎么知道这是一家现代企业？

我请他想象以下情景：我在这家公司随便挑选一名员工，不管这名员工属于哪个级别、哪个部门、哪个地区。如果这名员工有一个非常高明的创意，可以为公司发展开辟一条特别棒的新路，他是否能找到切实的方法去实现？公司有没有一套自动测试新创意究竟是不是有效的流程？公司有没有必要的管理工具把这个创意放大，让它产生最大的效果，即使它和公司现有的业务范围完全不一致也没关系？现代企业就是这么做的：充分利用每一名员工的创造力和聪明才智。

杰夫立刻回答：“这就是你下一本书将要探讨的问题。”

不确定性时代的市场

我想大多数公司的领导都明白一个道理：每天处理核心业务都应接不暇，很少有时间、精力去测试和利用新创意。这也不无道理，因为今天企业运作的环境跟以前大不相同了。近几年，我有幸认识了世界各地数千位管理者。我一次又一次地发现，他们对当今世界的不可预测性极为焦虑。他们最担心的问题有：

1. 全球化和新的全球竞争对手的崛起。

2. “软件正在吞噬世界”；自动化和信息技术似乎摧毁了公司过去建立起来保护产品和服务的竞争性“城壕”。

3. 技术变革和消费者偏好变化的速度越来越快。

4. 各行各业涌入了过多高速发展的初创公司——即便其中有很多后来都倒闭了。

这些还只是今天的管理者们面临的外部不确定因素中的几个例子。与此同时，今天管理者们的压力也越来越大，甚至他们本身就会制造更多的不确定因素：推出新的创新产品、寻找新的增长点、打开新的市场。

重要的是，图1-1显示的就是真实的变化。20世纪的大部分时期，大多数行业的发展受到生产能力的制约。显而易见，公司有多余的产能就会这么做：多生产、多销售。“新产品”大多意味着在现有产品的基础上变变花样。“新增长”通常是指多打广告，把现有产品卖给新用户。竞争的基础主要是价格、质量、品种多样性还有分销渠道。当时的市场进入壁垒较高，即使有竞争对手冒出来，它们进入和发展的速度也是比较慢的——按照现在的标准来衡量的话。

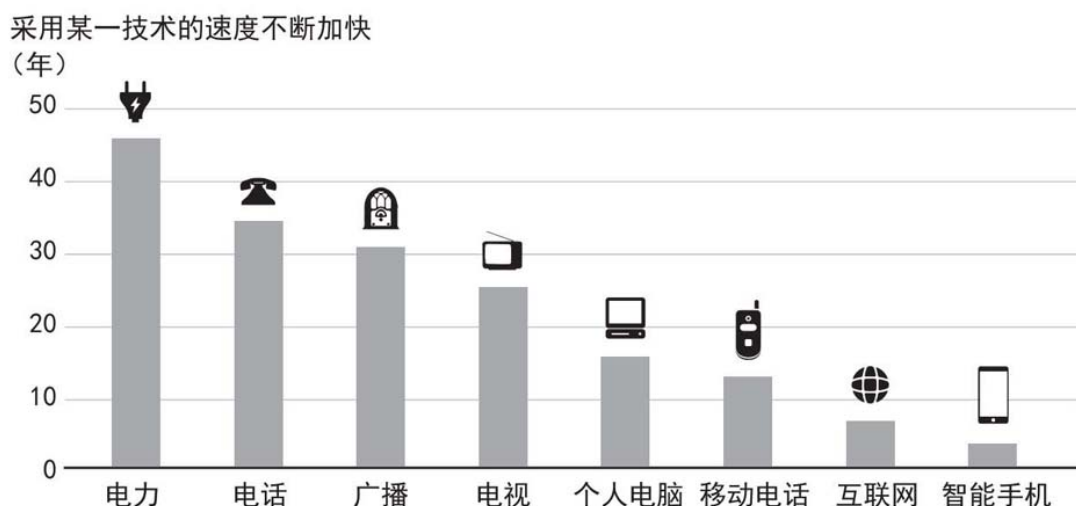


图1-1 美国约25%的人口采用某种技术所需时间

资料来源：美国人口普查局，《华尔街日报》。

近年来，新技术的扩散率和采用率不断增长。图中显示了电力、电视、互联网等技术被25%以上的美国人采用所需要的时间。

而今，全球通信系统高度发达，任何地区都能构思、生产新产品，用户也能以前所未有的速度发现新产品。再者，个人和小公司都能使用这些新的全球通信系统，这一点今非昔比，过去只有资金雄厚的少量公司用得上全球通信系统。

这一模式完全打破了卡尔·马克思的传统模式，他口中的“生产资料”，现在可以通过租赁的方式轻松得到，整个全球供应链系统都能借用，费用基本上也不会超过它们生产的基础产品的边际成本。这大幅降低了实验新产品所需的初始资金成本。

此外，竞争基础也在发生转变。今天的消费者选择面更广，也更挑剔。技术的发展趋势更青睐那些影响面广、具有近乎垄断式影响力的公司。竞争往往是在设计、品牌、商业模式或技术平台上展开。

组合式管理

组合式管理是现代企业得以运营的基本情境。大量公司还在生产商品类产品。但很多时候，公司需要新的增长源泉，唯一的办法就是创新。这一点对我所说的组合式管理具有非常实际的影响。对现有产品或产品种类逐步进行改进是比较容易预测的投资，提高质量和利润的改进过程也是如此。在这种环境下，传统管理工具——预测、典型的绩效目标——都是有效的。

但是，如果公司正在大踏步地革新，传统管理工具就不灵了。大多数公司还没有什么新的替代工具，至少目前看来是没有的。

为什么传统管理工具无力应对不确定性

若干年前，我看过一本经典的管理书，阿尔弗雷德·斯隆于1963年出版的《我在通用汽车的岁月》（*My Years with General Motors*）。他在书中回忆，1921年的通用汽车沦落到几乎连一分钱也拿不出来的境地。为什么会这样？并不是公司遭遇了灭顶之灾或者出现贪污丑闻。不是那么回事，只不过公司采购了太多的库存用品，耗资高达几亿美元（那可是20世纪20年代的美元！），未曾想，那年整体经济萧条，汽车市场需求疲软。

幸亏斯隆采取紧急措施挽救了公司。又经过好几年的探索，他找到一条可以防止同类问题复发的新型管理原则。终于，他取得了突破性发现，并把它视作“去中心化运营协调管控的关键”。

这套体系的基础是每个部门经理都要严格编制产量预测，看看通用汽车一年的“理想”销售量是多少。把这些产量预测和大量内部指

标、外部宏观经济因素结合起来，公司就能预测每个部门需要负责销售多少辆车。超额完成任务的部门经理升职，没有达标的不晋升。这种体制一旦实施，就能防止出现以前的那种计算失误和资源浪费。

阿尔弗雷德·斯隆率先实施的架构成为20世纪一般管理的基础。离开这个架构，就无法管理拥有多项产品、众多部门的跨国公司以及伴随而来的全球供应链。这是一个世纪以来真正具有革命意义的理念之一，至今还在广泛使用。谁都知道这种方式：超出预期，股价涨了，你就能升职；达不到预期，你就要当心了。

不过，我头一次读到这个故事，心里是这么想的：你是说……

从前啊……

大家做预测……

然后就心想事成？

不仅如此，这种做预测的办法真的就那么准确无误，足以成为陟罚臧否的公平标准吗？作为一名创业者，我还从没碰到过这种事。

所有我在硅谷合作过、接触过的初创公司都无法做出准确预测，因为它们以前根本就没这么运作过。它们的产品未知、市场未知，有时甚至连技术本身的功能都是未知的，完全不可能做出准确预测。

尽管如此，初创公司也做预测——不准确的预测。

刚入行的时候，我知道自己为什么总要为业务做预测：没有预测，就无法为初创公司筹集资金。我猜测这有点儿像日本的歌舞伎仪式，创业者要向投资人证明自己非常坚定，可以不胜其烦地拿出一张张电子数据表。那只是一种幻想演习，它的动力往往来自我们对于通过一个当时未经证实的创意或描绘某种似是而非的结果的强烈愿望。

然而，到头来我发现，有些投资人还真的相信这个预测。他们甚至拿它来衡量公司是否尽到了应尽的责任，就像阿尔弗雷德·斯隆那样。如果初创公司的盈利没有达到原来的商业计划书设定的数额，投资人就认为公司执行不力。他们的这种反应让我这个搞创业的人有点儿摸不着头脑。难道他们不知道那些数字全都是编造的吗？

在这个领域待久了，我又结识了一些在传统公司岗位上推动创新的管理者。这样的创新管理者见得越多，我听说的有关传闻也就越多，他们的上司特别迷信预测，甚至把预测当作衡量员工业绩的工具，即便高层管理者也不例外。按理说，这些人的觉悟应该更高，原来的“幻想计划”通常过于乐观，不能用作真实的预测，但管理者没有其他管理工具可用，必须有所依托。在没有其他办法的情况下，他们只好抓住预测不放，尽管预测完全是编造出来的。

你可能已经发现这里面的问题：一套在非常不同的时期、非常不同的环境下制定的不合时宜的责任制度，现在依然在被使用。但环境已经变了，过去的制度不再适用了。有时候，业绩达不到预期目标是团队执行不力造成的，但有时候这又说明预测本身就是一种不切实际的幻想。我们该怎么区分两者呢？

如何对待失败？

你肯定听说过“六西格玛”，这是管理史上一次著名的企业转型。六西格玛是通用电气首席执行官杰克·韦尔奇于1995年引进公司的一套流程，有了这套流程，公司可以研发、交付近乎完美的产品。西格玛是统计学术语，可以测量给定工序与成品之间的距离。要达到西格玛的质量标准，一个工序的不良率必须小于 3.4×10^{-6} ，也就是说，不良率必须低于0.0000034%。韦尔奇将这套流程引进通用电气，

目标是使全公司在5年内达到六西格玛质量标准。他说：“质量能够把通用电气从一家了不起的企业变成一家真正伟大的企业。”

每当我到通用电气的各个公司进行培训时，六西格玛的支持者和怀疑者都会提出很多问题，他们都想知道FastWorks项目是不是通用电气的下一个“大手笔”。FastWorks项目上马后，以前的六西格玛培训会被淘汰吗？如果让FastWorks项目和六西格玛同时发挥作用，你怎么知道什么时候用FastWorks，什么时候用六西格玛？精益创业的培训证书和级别与六西格玛的绿带和黑带类似吗？

一天，我去拜访一个通用电气工业部门的六西格玛黑带，此人对精益创业提出了质疑。他的桌上有个杯子，上面写着：“只许成功，不许失败（Failure Is Not An Option）”。这个杯子让我无法集中精力谈话，并暗自思忖，搞创业的人不会用这种杯子，这也太可笑了。我经历的很多情况都说明，现实生活太难预料，失败是不可避免的。

我想起自己认识的那些成功的创业者。他们的杯子上会写什么呢？应该是：“失败是成功者的家常便饭（I Eat Failure for Breakfast）。”

看到两个口号之间的矛盾，我们就能很好地理解，为什么初创公司采用传统管理方式那么艰难，反之亦然。同时我们也能很好地理解这两个口号有何关联。有一个时期，按时、按预算地大规模生产优质产品是我们这个时代的一个重大命题。要想理解如何由内而外抓好产品质量，必须掌握新的有关变异的统计科学，然后设计一些使操作简便实用的工具、方法论和培训项目。标准化、大规模生产、精益生产、六西格玛，这些概念都是来之不易的胜利果实。

这些方法都有一个前提：只要尽职尽责地准备、策划和执行，就能降低失败风险。但组合式管理中涉及创业的部分却对此提出了质

疑。由于潜在的不确定性极大，有些项目无法达到预期目标，在这种情况下，该怎么评定项目领导者的责任？

改变公司“成长”的方式

脸书公司创立早期，在员工从10人发展到2500人的时候，阿迪亚·阿加瓦尔就是该公司成员，现在他是Dropbox负责工程的副总。他对创业困境是这么看的：

为什么大公司很难造出新产品？原因之一是大家没有“我的职责是学新东西”的心态。很多人的心态是，这个东西我已经做得很好了，那么我就要继续做下去。的确，我们知道有一种渐进式的学习方法，但渐进式学习强调的是精益求精，而不是得过且过。即便是那些推出过好产品的公司，也没有积累可复制的方法论。

Dropbox成立于2007年，目前估值100亿美元，有5亿用户，全球员工大约有1500人。你也许认为，这样一家热门的初创公司应该可以避免复制旧体制的问题吧？毕竟它的第一款产品推向市场时完全出乎消费者意料，红极一时。

但是，Dropbox还是遭遇了传统大公司经常会碰到的问题。为什么？因为公司在急剧发展的过程中依靠的是我们熟悉的那种蓝图。公司最初能发展起来，是因为在产品思维上遵循了一些重要原则，可后来却抛弃了部分原则。他们推出的两款旗舰产品电子邮件服务（Mailbox）和照片应用服务（Carousel），用阿加瓦尔的话来说，“不尽如人意，没有达到我们希望的那种规模，最后就下马了”。

为什么会出现这些失败？原因我们都知道。阿加瓦尔说：“我们没有足够的用户反馈。我们只是不停地制造，却没有听取足够的意

见。”

Dropbox和那些更有名的传统公司的差别在于，最初Dropbox是怎么看待实验、营销、发展创意的最佳办法的，现在他们的核心管理思想依然如此。阿加瓦尔说：“那是公司最痛苦的一段经历，但也是我们最有价值、最重要的经历。制造新产品时积累的错误经验给予我们很多启示。你必须接受痛苦，认真反思，吸取教训。这样你才能越做越好，越做越强。”

经过一系列变革，有些情况会在后面的章节做详细介绍，公司发布了Dropbox Paper，一款在线协同编辑服务软件，这是在吸取以前教训的基础上开发的一项新功能，方便人们在Dropbox平台上进行交流合作。2017年1月，该服务在全球上线，语言版本多达21种。

Dropbox产品总监托德·杰克逊说：“推出新产品跟常规做法不是一回事。”你要保护和发展现有产品，同时又要实验新产品，只有意识到这一点，才能在21世纪稳操胜券，这也是现代企业的特点。

领导者的角色

几年前，我到一家独角兽公司参加一个会议，回答听众的提问。这是一家私企，估值10多亿美元，很快就发展到1000人以上的规模。虽然公司只创办了几年，技术也处于领先水平，但管理方法依然很传统。会上问到的主要问题有这么几个：我们的创业基因出了什么问题？为什么最近公司的发展速度和灵活性一落千丈？怎样才能恢复公司原来的发展速度和灵活性？

后来，公司创始人向我倾诉她的烦恼，她说现在进退两难，情况是这样的：有个团队找到她，说想尝试一个创意。虽然她现在执掌一

家大公司，但还是想要创业。于是，她给团队拨了一笔资金，让他们做实验，自己照旧日复一日打理公司。新团队跟其他团队一样，定期向她汇报进展，一切看似顺利。半年以后，她决定亲自去看看团队的工作情况，结果发现新团队没有任何进展——一个用户也没有，产品也只做了个雏形出来，过程也比预料中复杂得多。

事情弄成这样，团队有千万个借口，例如缺乏资源，将来可能会出现许多问题，要建设配套基础设施，等等。这是一种典型的范围蔓延，因为团队一再增加他们新产品的“基本”属性。创始人不明白问题出在哪里。为什么大家一言不发？难道团队不知道这是一次重大失败？答案是公司没有哪一条哪一款规定，团队有进步或没有进步应该有什么奖励或承担什么责任。

于是，我趁机问创始人，如果她自己也随便找一个借口，早期给她投资的人会怎么说？“他们是会立刻走人，还是会对你说：‘干得漂亮！但你没法同时做许多事，你一次只能做好一件事？’你没有资源生产这么多额外的东西，你要生产当下真正需要的产品。没有用户你可以找一万个理由，不过没有用户就像没有氧气，你没办法存活。”

你说奇怪不奇怪？这位首席执行官兼创始人习惯性地认为自己是经典创业故事中勇敢的主人公，投资人和顾问不过是配角。但现在她必须学会把自己看作投资人，而那些创业者是在为她打工。她应该打造一个项目支持他们的工作，为他们提供可以展示业绩的机制，但是她没做到。当她从这个新的角度看问题时，她意识到，必须重新理解自己的角色。在她意识到这一点后，我们俩聊得很开心，我们聊到公司里哪些人是创业者，怎样才能激发他们的活力。

亚马逊从败中取胜

有些公司当然已经在这么做了。这些公司是当前经济领域的佼佼者，因为它们不仅行动迅速，在发展中考量业绩，而且懂得着眼长远。想想亚马逊的Fire手机吧。一开始，他们举办了一场很棒的样机新闻发布会，详细介绍了项目理念。然而4年之后，在2014年夏季产品首发会上，几乎没有人看好这款手机。很快，Fire手机的价格就从刚上市时的199美元降到0.99美元。2015年冬季，公司市值下降1.7亿美元，主要原因就是手机滞销。一般的传统公司可能会辞退员工，闹得人心惶惶，亚马逊却借机学习，重新部署。杰夫·贝索斯当时讲了这么一番话：

我们的公司曾多次失手，毫不夸张地说，亏损过几十亿，失败不是儿戏，但也没那么严重。重要的是，如果公司不持续实验，不接受失败，最终只能沦落到在倒闭之前孤注一掷，恳求圣母玛利亚保佑的田地。我不信拿公司前途做赌注会有什么好结果。

亚马逊没有关闭设计Fire手机的Lab126实验室，让那些制造手机的员工走人，而是让这些人去做其他项目：平板电脑、智能音箱Echo、智能语音助理Alexa，以及许多其他有待问世的产品。与此同时，除了新产品的开发，亚马逊也涉足送餐、原创电视节目以及婴儿产品领域。贝索斯那年说：“我们可以从很多角度看待这个问题，但实际上亚马逊是一家综合性公司，可以经营多种业务，采取多种举措。这就好比我们20年前开了个柠檬水摊，这么多年下来这个小摊也赚了很多钱，但我们又决定凭借多年积攒的技术和资产开一个汉堡店、一个热狗店，也就是说，我们也开始投资一些新的领域了。”

即便在无法预测的情况下也可以做出规划。不管Fire手机原来的商业计划书是怎样的，它肯定无法预测将来的实际情况。不过，制造这款手机的时候是做了风险预期备案的，这样即使产品上市后没有预计的那么成功，公司也有时间做出反应。正是因为具有这种长远眼

光，知道柠檬水只可能畅销一时，不可能畅销一世，而其他品类却有可能成为新的畅销产品，公司才会允许员工进行组合式的尝试。

关注遗产

大多数公司都在想方设法处理这个新的现实问题。这不是因为有些公司缺乏有头脑、有抱负的员工，而是因为公司缺乏妥善使用人才的工具。

对知名公司的大多数领导者来说，处理好遗产问题需要新的技能。那些本身就是成功企业家的领导者也概莫能外，因为他们需要接受自己的新角色，抛弃早年成功的习惯和模式。

我在跟经历这种转变的领导者交谈之后，发现一个最有用的概念，那就是“遗产”。很多人都跟上一代的公司领导者共事过，现在又继承了这家公司。各国政府和各类跨国公司都有这种情况，任何不是从公司创立之初就入职的员工也会碰到这种情况。因此，我们要问问自己：我们希不希望下一代管理者继承的公司比我们当初继承的公司更强？我们希望给后人留下一笔什么样的遗产？

这个问题也不是只有历史比较长的公司才需要考虑。我经常谈到脸书首席运营官谢丽尔·桑德伯格的一个故事。桑德伯格是一位充满活力的领导者。有一次公司开会时员工发牢骚说，公司只根据团队项目的好坏评价个人能力，而不是根据个人对项目贡献的大小，这种做法“不公平”。

桑德伯格承认这种说法有一定道理，但她的答复多年来我一直铭记在心。她请这些员工选择一家自己喜欢却在后来倒闭的公司，比如柯达或者黑莓。想象那家公司败落之前若干年或若干个月时所有员工

的状况。想象公司慢慢走下坡路，最后不光彩地惨败。与此同时，有些员工因为个人表现出色而得到好评、获得晋升、拿到奖金。你们希望自己是这样的管理者吗？

与我交谈过的管理者的级别越高越能与这个问题产生共鸣。他们中的很多人已经事业有成。当然，要是事业不成功，没赚到大钱，他们也做不了高层管理者。但他们依然有干劲、有雄心，同时也能从公司长远发展的角度看待自己的工作。

这么做的最终目标就是创造一种真正的、综合的，一种关于组织和领导的新的现代思维方式，并让这种思维方式成为21世纪发展创新的基础。要达到这个目标，摒弃过去来之不易的管理经验是不理智的。但面对挑战 and 颠覆，墨守成规更是愚蠢之举。到了应该推陈出新的时候了。

缺失的系统

第一次收到丰田公司的邀请函，说老实话，我有点儿诚惶诚恐。对一个写精益管理方法的作者来说，丰田是一个神话般的企业，因为它是最早大规模运用精益原理的公司。我把2011年写的那本理论书命名为《精益创业》，就是在有意识地向丰田及精益思想前辈致敬，是他们的思想启发了我[这种启发同样贯穿于本书，这本书的英文书名就得益于杰弗里·莱克的权威之作《丰田之路》（*The Toyota Way*）]。我希望《精益创业》能说明一个问题：精益思想可以用于新的领域，即极端不确定性之下的创业领域，新一代管理者可以发现精益思想同样具有实用价值（如果你不熟悉《精益创业》这本书，别担心，第4章会重温该书的主要结论）。

丰田公司拥有传奇的地位和业绩，如果他们拒绝接受《精益创业》里的某些“非我族类”的观点，任何人都会认为是合情合理的。我没有从事过与制造业相关的工作，也缺乏“丰田之路”的正规培训，仅这两条就可能让他们望而却步。但丰田推崇的是一种开放文化，上面这些问题从来都不是问题。在我们合作的过程中，有几个早先采用精益方法的人透露，他们认为把《精益创业》中的核心观点补充进“丰田生产方式”（Toyota Production System，简称TPS），能发挥更积极的作用。

丰田能按时、按预算、大规模地生产优质产品，且成本低，这让它成为笑傲全球的领军企业。公司取得了一些非常成功的技术创新成果，例如普瑞斯混合动力技术。但当我到公司会谈的时候，他们的数字化平台还做得不够好。随着消费者偏好的变化和自动驾驶技术的发展，这可能成为丰田的一大软肋。

为了让那个创新项目得到批准（第6章会做更多介绍），我约见了公司上下各级领导，最后和丰田最资深的领导者之一、当时负责信息技术和智能交通系统（ITS）的高层管理者友山茂树进行了一次商谈。友山茂树和丰田的许多领导者一样，大部分时间都在世界各地视察。跟其他日本企业家很像，他出行喜欢带一大帮随从。我和丰田美国公司一家小型分支机构的几个员工坐在桌子的一边，他和随从坐在另一边。会议将如何发展，我心里一点儿底也没有。

我们滔滔不绝地介绍《精益创业》的内容，详细地说明如何将书中的思想运用到丰田公司。显然，友山先生的随行人员中有人读过这本书——日文版当时刚刚上市。他起先一言不发，我也无法从他的身体语言中看出他在想什么。

最后他打破沉默说了一席话，令人终生难忘：“这就是丰田生产方式缺失的那一半。我们的生产方式擅长高质量地生产有明确规格的产品，但首要问题是如何发现需要生产什么产品，在这方面我们还没

有一种相应的机制。”他解释说，丰田生产现有产品的能力已经非常强了，但早年那种创新精神却不见了。当然，公司有办法找到新创意，但还需要改进和整合。他能把我书中的想法和丰田生产方式相提并论，令我感到无比荣幸。

现代企业应该兼而有之，两套机制并行：既要能够非常可靠地生产高质量的产品，又能发现新的市场需求。

真正的现代企业

总而言之，你该怎么识别眼前的这家公司是否是现代企业？更重要的是，作为领导者，我们应该如何经营一家现代企业？

现代企业应该让每个员工都有机会成为创业者。现代企业会从根本上尊重员工和员工的想法。

现代企业在核心业务的运作上管理严格、纪律严明——没有纪律就没有创新，但同时又有一套补充性的创业管理工具，以应对极端不确定的局面。

传统公司通常有一套规范性的管理和控制体系，更关注稳定发展，并始终处于短期业绩指标的巨大压力之下，例如季度报告的压力。

现代企业通过持续创新带来可持续的影响力，着眼于长远业绩。

传统公司的专家都隶属于各个专业化的职能孤岛，部门与部门之间要么设有关卡，要么就是自上而下式的从属关系，项目从一个部门

移交到另一个部门，总要经历一番波折。

现代企业由一个个跨部门团队组成，团队以高度迭代且科学的流程共同服务用户。

传统公司一般只运作大项目。

现代企业通常开展快速实验。

传统公司按照规范的程序，利用法务、信息技术、财务等部门降低风险。

现代企业利用内部协同帮助员工实现服务用户的目标，员工共担责任，共同完成公司业绩。

传统公司根据投资回报率、传统会计制度和市场份额发展具有不确定性的项目。为了衡量项目是否成功，项目组成员会跟踪、分享各种数据，这些数据被粉饰得极尽华丽（即所谓的“虚荣指标”），但不一定能反映实际情况。

现代企业追求最大限度地提高未来影响力。项目团队也会创新核算制度并以此报告和衡量主要指标。虽然开公司都是为了赚钱，但现代企业在制定发展目标时往往会听取杰夫·贝索斯的忠告——“着眼每股自由现金流的长远发展”，而不是传统的核算方式。

传统公司人人都要完成多个任务：经常开会、商议，与会者只能把部分精力放在手头的任务上。会议室里还有很多中层管理者和专家介绍他们了解的情况，其实这些人也不直接负责项目的执行。大多数员工的创造性和注意力同时被分散到诸多不同类型的项目上。

现代企业有一件新式工具：内部创业团队的成员不多，但都充满创业热情，每次专注做一个项目。这些小团队就像亚马逊著名的“两个比萨饼原则”——团队不能达到两个比萨饼不够吃的规模，它们能迅速实验，扩大影响。这些团队的口号是：“大处着眼，小处着手，迅速扩大。”

传统公司由管理者和下属组成。

现代企业由领导者和领导者授权的创业者组成。

传统公司喜欢上大项目，这些项目费用高、进展慢，因为只有慢才能保证项目“稳妥”。公司采用“按指定用途提供资金”的体制，且几乎年年不变。

现代企业喜欢进行一系列聪明的实验，控制风险成本，并为成功的项目投入更多。公司的体制是“按实际效果提供资金”。

传统公司的所有员工天天忙于高效生产不对路的产品，很容易失败。

现代企业的效率意味着千方百计地弄清用户需要什么产品。

传统公司认为“只许成功，不许失败”，管理者擅长假装公司从来没有失败，并将失败隐藏起来。他们也许口头上说“拥抱失败”，但奖励、晋升、考核制度却释放着完全不同的信息。

现代企业奖励有益的失败，这种失败能让公司明智地改变方向，为公司提供有用信息。

传统公司设置壁垒不让别人参与竞争。

现代企业不断创新，把竞争者远远抛在后面。

研究一下这一连串的区别，你会发现很多矛盾。总体来说，关注短期效益（如季度报告）的传统公司的大多数举措都实施得很慢，注重规避风险，要么大赚一笔，要么赔个精光。现代管理则需要建立一种长期发展的理念，并极其迅速地实验，探索长远发展的策略。

第2章 创业部：缺失的部门

我们来做一个想象力实验。请想象一下，在还没有我们现在所知的营销部之前，公司是什么样子的。那时，没有主管营销的领导，没有我们今天所知的产品营销或品牌经理。员工光凭营销技能根本不可能得到晋升。那个时候，所有人——实际上是没有人负责我们现在所谓的营销的：广告、宣传都没有，更别谈产品管理了。

大家都知道，现在几乎没有哪家企业不看重营销。要想做好营销，就必须雇用专业人才。其他每个关键职能同样如此，包括工程、财务、技术、供应链、人力资源和法务等等。

在一个典型的企业架构中，谁负责应对不确定性？谁负责应对突发事件，以及不可预测的新趋势、新影响？谁负责将研究所得转化为可行产品？谁负责利用颠覆性力量？对小公司而言，显然这些都是创始人的职责。不过一旦公司发展到一定规模，老实说，答案通常是没有人。

但是，即便有人负责，这个人到底应该负责什么？有些公司已经有几十年甚至更长的历史，但公司办事效率低下，官僚机构层层叠叠，不时还有人来一句“我们一直都是这个做法”。对于这样的公司，缺乏一套按新观念办事的体制是一个严重问题。但是，在超速发展的初创公司中，这个问题也并不少见。公司发展到一定规模之后，那些亲身经历公司早期发展的老员工比新员工少了很多，往往不到新员工的1/5，甚至1/10。想想那成百上千的新员工原来都是在什么样的公司上班？想一想，在另一家成功的初创公司的早期干过的人有多少？大数定律表明只有极少数人。

于是，在发展和招聘的过程中，成功的初创公司不可避免地被动地输入了大公司的大量基因。接下来就有一个问题，怎样让这些人重新回归创业文化？他们可用的工具有哪些？培训、薪酬、组织架构、外部环境——这些全都是传统企业的老一套。

创业职能

我见到公司首席执行官时经常问他们，你们公司目前谁在负责这两件事？

1. 监管那些很有潜力的发展项目，说不定它们哪天就会成为公司的新业务。

2. 在公司的日常工作中灌输一种创业、实验、迭代的思维方式。

这些职责很少在组织架构图中体现出来，充其量是现有某个部门（通常是工程部、营销部或信息技术部）经理并非最优先的职责，更糟糕的是“人人有责”。没有人意识到必须着力培养下一代创业型领导者，没有人阻拦颠覆性力量或利用颠覆性力量为公司谋求新发展，也没有人保证把每一名员工视为具有潜在新创意的资源。

因此，现在应该放弃这些敷衍了事的做法，把创业部视为现代企业的一个核心部门。创业部可以发挥独特的作用，监管公司的“创业基因”——将创业心智模式和技巧传达给公司全体员工，不断投资下一代创新。

许多员工和部门经理都接受过工具类和程序类的训练，比如做基本的财务预算或金融模型。财务部一个很重要的职责就是制定标准，所有团队必须根据标准报告进展或申请资源。大多数公司的财务部不

负责直接决定资源配置，做决定的是公司总部高层管理者。但是，财务人员负责决定过程如何开展：比如什么信息重要，如何考核进度，如何配置资源。

有一天，创业部也会发挥类似的作用，成为一个独立的职能部门。它的作用是培养公司里的创业者，同时成为广泛的基础知识的源泉，负责向全体员工推广创业方法。

下文我们将看到，了不起的创业者可以（而且应该）从公司内部任何地方产生；了不起的创意有时会从意想不到的地方冒出来。因此，创业部应该被精心纳入公司的组织架构中。

现代企业需要的不仅仅是再建一个创新实验室，也不仅仅是研发新产品，更不是成立一个过去那种严格保密的“臭鼬工厂”之类的项目。它要能够不断地在高风险、高回报的项目上下注，而不用拿整个公司做赌注。它们需要发现、培训、留住这样的胜任者。我见过大大小小的公司在这方面的做法，并和很多公司有过这方面的合作，我认为这个部门就应该叫“创业部”。

作为基本工作单元的创业团队

创业部的首要责任是监管公司的内部创业工作。公司领导者必须理解创业团队是一个基本的工作单位，不同于公司经常任命的其他项目团队，但也并不是说现代企业中的所有事务都一定要由创业团队打理。然而，这种组织形式能在极端不确定的条件下发挥最佳作用。我们最好把创业团队负责实施的项目理解为实验，因此内部创业团队必须同时拥有研发部门的科学精神与严谨性；销售与营销部门以用户为中心的原则；以及工程部门井然有序的规范。这也就不难理解为什么传统组织架构图上没有它们的一席之地了。

不仅如此，领导这些创业团队的管理者也需要走一条不同寻常的职业发展道路，这条道路应该在最佳实践和成功指标方面有自己的一套绩效标准，包括加速发展能够传授高效技能的导师制度，这一直都是硅谷的一件秘密武器。

创业团队与母公司的一体化

创业部的第二个职责是如何取得成功的问题。我知道大多数初创公司都会失败，但更大的困难在于创业成功之后该怎么办。在一家举步维艰的知名公司内部成立一支创业团队，肯定会对现有秩序产生威胁。但更大的威胁其实来自取得成功的初创公司本身。当初公司为了让现有的中层管理者继续新实验而破的例，现在正面临严峻的考验。

在我和创新实验室负责人的面谈中，发现他们很少对这种情况做出规划。因为这种强烈的反应可能会来得很快（也会很致命），我们不能等到出了问题再考虑对策。确定成功的指标，建立一个带有恰当的（可扩展的）责任约束的“自由岛”，说服高层领导者采用新方法，这些都需要进行艰苦的谈判，必须由专人专职来做。归根结底，问题是：如果实验成功了，如何为它在公司找到立足之地？是被一个现有部门吸收，还是变成一个全新的部门？这种事怎么决定？由谁来决定？（这些话题我们会在第二部分进行详细讨论。）

在一个比较大的公司推行创业实验会是什么样的情景？我们可以想象一下。每个部门要创新、发展，都需要想办法实验、改良、放大创意，但创意本身毫无价值。只有将创意纳入专业的团队，让这个团队不懈地追寻创意，恪守实验目标，必要时又能灵活转型（详见第4章），最终发掘这些创意真正的全部内涵，这样的创意才有价值。

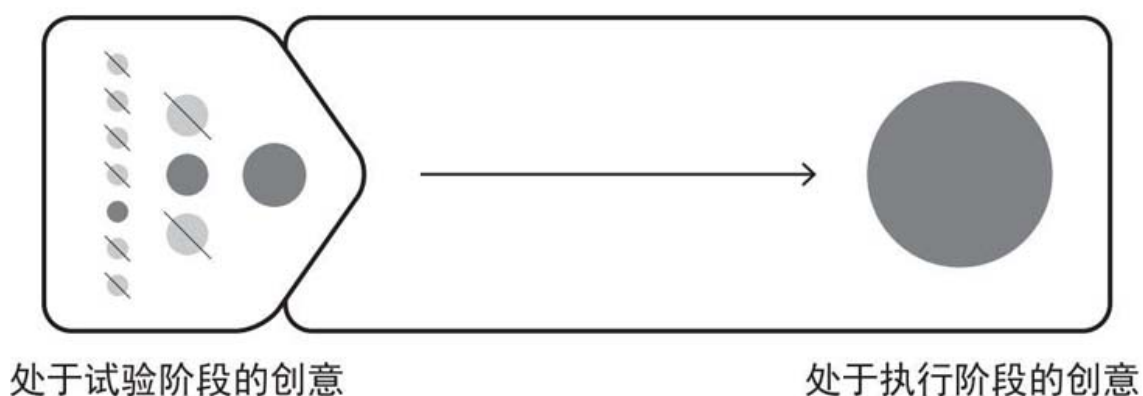


图2-1 创意的验证、采纳和规模化

如图所示，这是一个内部创业项目在一个部门之中随着时间的推进逐步发展的过程。一开始，它只是一组种子阶段的实验项目中的一个。它会随着时间慢慢发展壮大。大浪淘沙，很多其他的实验项目由于缺乏动力而渐次消亡，它存活了下来。更长的时间过去了，实验与执行之间的比例不断变化，直到执行成为该项目的主旋律。这时，并且只有这时，该项目所在的部门才能对它负起完全的管理责任。

近几年，许多管理学家大肆渲染创业管理和一般管理不是一回事。这使很多人产生了疑惑，以为这种不同的管理方式可以跟其他管理方式隔离开来，独自发挥作用，其实不行。

负责生产一种崭新产品的微小初创项目组位于实验—实施连续体的一端。这个连续体的另一端是一个成熟的部门，生产一种现有产品，一个季度一个季度地稳步增长。

不过，即便是一个新建的初创项目组也需要执行。一个初创项目组哪怕只有10位用户，也需要考虑一个问题：服务现有用户要投入多少精力？争取新用户要投入多少精力？而且，“企业重力（Corporate Gravity）”依然在发挥作用：大多数初创项目组都面临资源稀缺的问题，在财务上会要求更严格，而不会更宽松。

同样，最古板的产品团队也会做某种实验、搞某种创新。关于这一点，《创新者的窘境》的作者克莱顿·克里斯坦森多年来一直在讨论。很多时候，优秀的业务实践也会造成机会的流失，因为公司想为现有用户提供好的服务，所以不希望采取过于激进的措施。团队有可能陷入这种困境，无法生产真正具有颠覆性的产品，但它也在“持续创新”，这种创新可能很激进，只不过不是外界理解的那种。

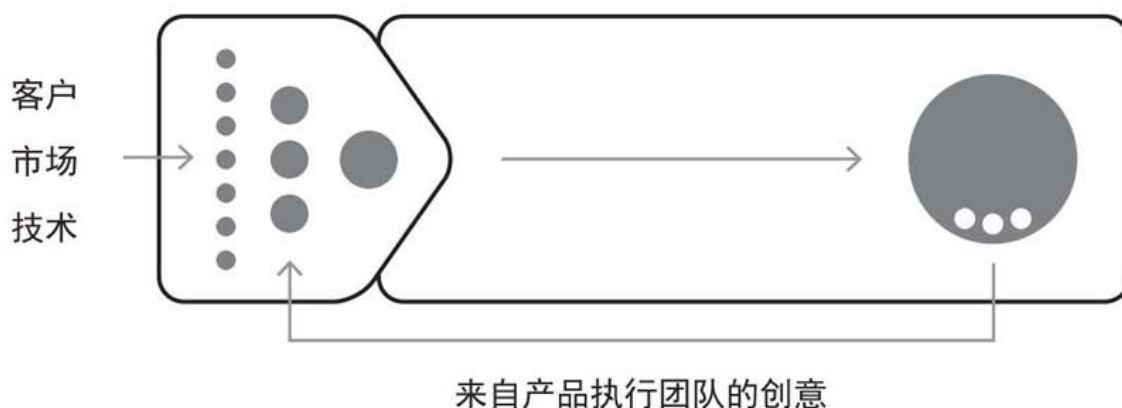


图 2-2 现代企业的创意流动

因此，每一个业务单元都是一个组合，是实验和执行的某种融合，这样理解更为恰当。随着初创项目组的逐步成熟，实验和执行之比自然会发生变化。不过，如果现有团队重新投入自身的创业基因，两者之比也会发生变化。这对整个公司的创意流动也会产生影响。内部的初创项目组完全有可能发展成固定的业务领域，甚至全新的部门。不过，现有业务领域的创新团队同样是新创意的重要源泉，并且可以对新创意加以测试。这样一来，创业管理就能对创新者的困境和其他形式的企业惰性产生系统性的反作用力。

但是现有公司内部这种混杂型的组合会引发新问题，那就是……

需要一种新的领导方式

说句实话，创业者可不是那么容易管理的。即便是最优秀的创业者，要营造一种能让其他创业者愿意加盟的环境，往往也得费九牛二

虎之力。大家很难回答一个基本问题：创业者和缺乏约束、放荡不羁的叛逆者有何区别？

传统管理工具的重点是计划和预测，因此我们研制出一套出色的考核办法，能鉴别在这种环境下，哪些人是优秀的管理者。我们出台了培养具有非常大发展潜力的管理者的项目。我们制订了领导能力、产品管理和销售方面详细的培训计划。我们既有交叉培训的轮岗计划，也关注全球性挑战，注重培养全能型管理者的国际视野和国际经验。但是我们如何从这些方面来培养创业者？如何鉴别创业者？又如何管理创业者？

创业不只关乎产品

说到这里，我们很自然地认为内部初创团队只负责制造新产品，认为这种团队只是公司的“缺失的部门”，类似于传统的工程、营销等部门。基于这种想法，我们可以大致画出这样一幅组织结构图：

这是一个漂亮的开端，后面的故事还长着呢！看完这本书，你就会发现很多组织中还存在大量的隐性初创团队（第5、10章中还会谈到这幅组织结构图）。本书使用的组织结构图都假定把公司当作矩阵来管理，既有各自独立的部门，也有同时运作的部门。不过，这只是一个简略的说法，便于我们讨论问题。我见过诸多组织形式各异的公司使用这种方法，有些是直接作为职能管理机构（没有任何独立部门，也不存在自负盈亏的情况），有些则是真正的投资组合集团，总部比较小，每个部门都有各自的职能结构。问题的关键不在于采用什么形式和结构，而在于本章提到的这些责任应该落到谁的头上。

不过，这也说明还存在另一个问题。创业部不“仅仅是另一个部门”，因为创业部也能支持其他部门更好地运作。创业部需要纳入公司 and 公司文化，其难度之大，堪比艰难的企业转型。这种边界模糊的行为只不过是整个过程的开端，因为……

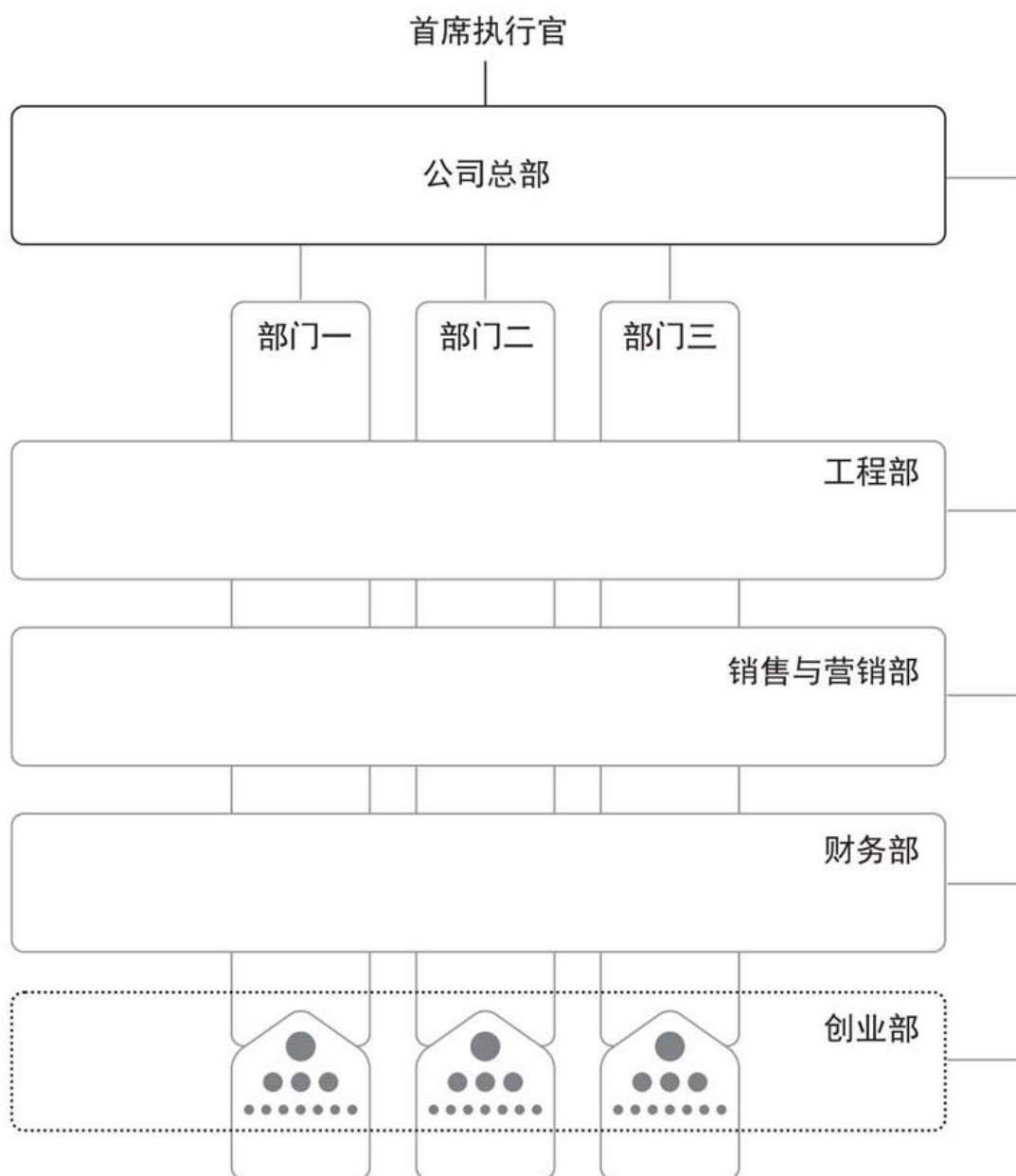


图 2-3 公司内部组织结构图

创业不只是创业者的事

我是学工程出身的，因此深信措辞要明确，应用要严谨。尽管如此，我还是经过多年摸索才明白最后这一点是创业管理的重要内容。据我观察，每一家搞创业管理的公司刚开始都以为创业是一项专门的

工作，只有公司的某些员工需要关注。或许只是几个试点产品团队，例如通用电气的FastWorks项目，或是内部的革新项目，例如奥巴马政府2012年设立的总统创新之友计划，目的是吸引私企的技术专家和 innovators 到政府部门进行短期工作。这个计划下面很快就会谈到。但随着时间的推移，这个定义开始扩大。更多五花八门的计划加入进来，更多职能部门参与其中。最后，所有人都意识到：这种新式工作法的一大好处，是它对公司那些不是创业者的人也会产生影响。

虽然我明确反对（但事后发现这种反对有问题），但我合作过的许多公司仍执意用同一个术语指代两件完全不同的事：一是体现创业团队是“基本工作单元”的那种项目（例如FastWorks项目或大公司内部的其他创业团队）；二是指一种想法，认为公司所有员工都能像创业者一样行动起来，使用创业工具更有效地完成自己的工作（例如通用电气的FastWorks Everyday项目，在第8章会有更详细的介绍）。我还讲了《精益创业》中财捷公司首席执行官布拉德·史密斯的故事。他曾对公司全体员工说：“这种工作法对于我们每个人都适用。”但是，过了一段时间我才领会这句话的含义。

尽管我一开始有抵触情绪，但经过几次近距离观察后，我也转变了思想。总的来说，那些不是创业者的人和创业者一样，都是创业部的重要用户。理由有三：

1. 精益创业工具在需要大量应用它的领域都特别管用，这些领域没有新产品的那种极端不确定性，但仍具有一定的不确定性。我听不少人跟我说过，他们只是粗略地接受过精益创业培训，后来把精益的一些技巧用于看似微不足道的项目上，比如帮老板做PPT（幻灯片）这种不起眼的事，但是效果非常好。实验其实是可以广泛使用的得力工具。

2. 非创业项目的管理者也需要了解公司正在开展的活动。这一点尤其重要，因为有件事我们无法回避，创业者很会惹麻烦！他们会挑

起冲突。公司内部设立创业团队本来就是要挑战现有的偏见或老规矩。这种冲突迟早会让各级管理部门知道，如果创业团队的直接主管接受了创业培训，比他级别高的那些管理者能不接受培训吗？

3. 你根本不知道哪些人会是创业者。这一点我们在下一章还会谈到，创业式用人制度讲究任人唯贤，跟大多数人习惯的用人制度还有点儿区别。即便你想设计一个仅针对创业者的项目，也无从下手。谁是创业者不是由公司总部某个人指派的。谁也想不到好创意会从哪里冒出来。

事实上，Y Combinator (YC) 和Techstars等创业孵化器的崛起提供了一个经验。它们之所以能在世界范围内产生巨大影响，部分原因是在创业生态系统中引进了新人。这一点我们在阅读YC早期申请书的时候感触尤深。许多市值几十亿美元的初创公司创始人都拿不准当初自己是不是有创业能力。YC降低初创门槛，提供了一种低风险实验方式和有效的角色示范，所以才能把意料之外的人才引入创业生态系统。

为了让公司充分利用内部潜在的创业人才，公司必须设法让广大员工明白：他们都有可能走上创业这条职业发展道路。任人唯贤意味着公司任何层级的员工都能提出好创意，这并不只是白领或有某种特有背景的人的特权。这一点我在行政楼层和工厂车间都见识过。公司必须消除各种不让员工提出想法或不认真对待员工想法的偏见，必须制定合理的体系和流程，这样一旦员工想到好创意，他们就能知道如何行动。再说，即使大多数创意的确不怎么样，公司也要给员工提供实验平台，让他们亲自去探索。

创业部的一项主要职能，是将创业思维编织到公司的文化结构中，吸纳不同背景、不同级别的新员工。正因为群策群力，基于创业方法的转变才会自然而然地关注如何让更多优秀的人才脱颖而出，比

如消除偏见，鼓励更科学的决策，更优质的资源配置和更完善的人事政策。

谁是创业者？这个问题见仁见智，众说纷纭，后面的章节还会谈到，特别是第10章。不过，眼下我想重点谈谈大多数公司面临的现实。有件事看似荒谬，实则合理。现在正值企业急需创业人才之际，但有的公司领导者却稀里糊涂，不知到哪里去找。事实上，大部分公司已经人才济济，但公司内部往往无法辨识人才，甚至在无意中使这些人才隐藏了自己的才能。那些表现出创业精神的人，大多数公司很可能不仅不提拔，还要开除。

地下网络

每家公司都有一些人愿意冒险为用户提供更好的服务，而不在乎自己是否讨人喜欢。他们不是捣乱分子，也不缺乏服从意识，他们一心想弄明白公司的哪些政策真正有利于服务用户，如果政策做不到，他们就会设法绕开。

通用电气的科里·纳尔逊就是这样一个人。他负责我和通用电气合作的首个FastWorks项目——“X系列”发动机的研发。当时，纳尔逊是通用电气分布式发电业务“X系列”发动机项目的总经理，对工作充满热情。他毫不在意自己是否是第一个吃螃蟹的人，一心只考虑项目会有什么积极作用。用他自己的话说：“我喜欢光鲜的东西，我喜欢新玩意儿，要不然我不会接手！”

康贝丝早就知道公司里有纳尔逊这样的人，只是苦于没有正式途径帮助他们脱颖而出。她说：“我认为公司里总有人天生就是这块料，他们只是等着你来发现。你不知道他们在哪儿，但一旦给了他们机会，给了他们专心做事的工具，他们就会充满激情。”通用电气负

贵家电业务的产品经理迈克尔·马汉是这种人。他的团队正在实验3D（三维）打印，公司特批他们打破常规测试新冰箱。他说他的团队是“角落里的疯孩子”。然而，在康贝丝眼里，马汉很了不起：“我们这个Imagination Breakthrough（意为‘想象力突破’）项目已经做了好几年，每个好创意的背后都有他的一份功劳”。问题是如何让他的聪明才智持续发挥作用，而不是灵光一闪，转瞬即逝。

就连联邦政府也发现了政府部门存在类似的具有创造性的人。奥巴马总统入职伊始，对政府部门进行了一次技术改造，一些人为这次改造奠定了基础，目前技术改造依然在进行，其中包括对美国医保网站（HealthCare.gov）的修复。2013年，美国政府出台了平价医疗法案（Affordable Care Act），为了促进法案的实施，政府推出了医保网，但网站投入使用不久就崩溃了。不仅如此，政府内部还增设了新机构，如美国数字服务部（United States Digital Service）和技术转型服务处（Technology Transformation Service），这些机构我们在后面的章节会做更详细的介绍。

这种人所有机构都有，你们单位也一样。他们乐意说：“同事认为我很傻，愿意被分到这个项目中，可我就是看好它。”管理者发现可能要出事，或者已经出事，就会叫上这些人。表面上看，他们跟其他人一样，一步步晋升，工作也不错。但是他们也属于某种地下网络，可以时不时地安排他们做些不寻常的项目。通常情况下，一旦公司批准他们的项目，他们就会全力以赴，几乎不需要同事或整个公司的支持。

我见过的每一位管理者都知道上马高风险、高回报的项目要找什么人。他们知道哪些人甘愿铤而走险尝试一番。于是，我就会问他们一个问题：这么干怎么样？如果我们为这些有创造性、精力旺盛的员工制定一个制度，让他们发挥才智，做他们想做的项目，然后对他们的贡献加以奖励、表示认可，这么干怎么样？增设创业部就有可能营

造这种环境：鼓励实验，测试想法，把好想法吸收进企业文化，让追求出其不意效果的员工不是被边缘化而是被组织起来，不是遭到阻挠而是得到支持。

无一例外，明智的管理者都能看出这个想法是有可能实现的。他们需要知道如何去实现。

缺失的机构能力

为了支持这种工作方法，我们必须解决一系列令人困惑的问题。要解决这些问题，必须赋予机构新的能力。

1. 如何为带有一定责任约束的实验创造空间？

可以为这些预先设置的约束建造一个“自由岛”或“沙盒”，帮助自主团队开展实验，但不用他们承担全部责任。在《精益创业》一书中，我们称这种有限责任实验为最小化可行产品。我们将在第4章和第6章详细讨论何为好的最小化可行产品。这里，我想主要讨论一个领导者会碰到的问题：如何在给予团队实验的自由的同时，让他们严格遵守责任标准。

我在跟领导者们（尤其是创始人）讨论自由岛时，常常会问如果给予他们一定预算内的决策权，能激发他们多大的活力。然后，我鼓励他们问自己两个问题：“我怎样把这种经验传递给别人？我怎样为他人做好创业经验的管理工作？”

现实中的创业者跟常见的漫画中的创业者不同，他们并非都是胆大妄为的人。优秀的创业者能够在工作中约束自己。在公司发展的早期阶段，资源稀缺，自然需要约束：要做一件事，只有这么多人，这么多钱，这么几个月时间。比较大的公司必须更自觉地提出种种约束

条件。想想你们通常是怎么开产品管理会议的。实际上你没有其他话好说，只能说：“我告诉大家，我们的钱只够维持一个半月。我知道大家特别想干，能干的事也很多，但如果我们这段时间不能保证干好一件事，我们就完蛋了。”听起来好像压力很大，能不大吗？但这也是一种解脱。这是我见过的效率最高的工作方法。在这种环境中，要对付范围蔓延，就要不断采用这种反击方式。

2. 预先不知道投资回报率，如何给项目投资？

本书会反复提到一个问题，突破性项目一开始就像是开玩笑或者是彻头彻尾的坏点子。不过，大多数真正的坏点子也是这样。学会根据证据、实验和眼光来投资，不要把钱浪费在面子工程上，这是一项极难掌握但又非常重要的技能。

3. 如何为自主运作的团队设立合适的里程碑？

如果我们对预测未来的能力保持谦虚的态度，那么如何定义成功和里程碑？没有准确的预测，我们的许多传统管理工具就不再管用。下一章将会谈道，长久以来初创公司的投资人都在同这个魔咒搏斗。理想的情况是，投资人想知道每一轮投资会有多少回报。比如说，在由传统风投企业支持的A轮投资之后，这家初创公司推出了新产品，有100万用户，经常性收入达1000万美元。

但现实生活中，这种事很少见。通常情况下，有些里程碑可以完成，不过并不是所有的里程碑。或许这家初创公司真的推出了新产品，但公司以为对第一版产品感兴趣的用户实际上对它并不感兴趣。或许对公司非常热心的早期用户恰好处于不同的细分市场；或许毛利比预测低很多，但从每个用户身上得来的收入却比预期高得多。在这种模棱两可的情况下，我们该怎么办？

如果创新团队没有完成责任目标，哪怕只差几个百分点，训练有素的公司财务人士也一定会撤回资金。从投资的角度，这需要按照数

量级为那些未能完成责任目标的团队投入双倍的资金。因此我们需要提出一种新的里程碑，一种即便在无法准确预测结果的情况下也能管用的里程碑。

4. 我们需要提供怎样的职业发展和培训，来帮助员工更好地掌握创业技能？

对许多领导者而言，他们需要用一种完全不同的方式指导员工。你能想象如何辅导一个年轻的乔布斯吗？然而，大多数领导者声称，如果下一位乔布斯现在就在他们公司工作，他们会希望这个人利用自己的远见卓识和聪明才智为公司谋福利，不要半途而废另起炉灶。但是，实际上像乔布斯那样有个性的员工通常会被解雇，而那些能够在企业中坚持下来的人心里也明白，如果你的履历表上多次出现失败记录，就很难在这一行长期干下去了。不过，那些成功的创业者都说：“失败是我们最好的老师。”这些企业家大都很幸运，有导师和投资人辅导他们，帮助他们增长创业才干。下一章我们会谈道，硅谷有一个庞大的网络来支持自主创业者。希望留住这种员工的公司必须在企业内部复制这些支撑机制。

5. 如何在公司内外做好交际和匹配工作，帮助员工认识自己的新身份：我是企业创业者。

这个新工种没有行业刊物，没有职业协会，在大多数公司也没有人事政策的支持。如果大家希望这个新部门繁荣起来，我们这些代言人就必须团结起来提供这些配套服务。本书的大部分读者已经有了某种职业身份——有的是工程师，有的是市场营销人员，有的是开发人员，有的是销售员。想想你能得到多少种支持：其他部门的同事、直属上司和其他上司、类似公司的同行，此外还有行业展览或会议。大多数部门的员工甚至有机会获得职业成就奖或思想领袖奖，有些奖甚至风险投资企业的创始人也能拿。但对公司（高速发展的初创公司也不例外）内部的创业型员工来说，几乎得不到任何支持。

6. 如何把合适的人安排到合适的团队？

一次，有一位企业创业者不屑地对我说：“没有人是被分配到创业团队工作的。”太多内部初创公司的团队对自己的业绩好坏并不在意。虽然有些管理者总是设法回避这个问题，但寻找一个负责创新项目的优秀管理者不应该偷偷摸摸地进行，应该由人事部门出面。今天，大多数管理者善于让公司把自己分配到认为对自己职业发展有益的项目中去。我经常跟高层管理者开玩笑，说他们擅长分配任务，因为没有人会愿意加入不好的项目。这种钩心斗角、互相算计浪费了大量精力。因此，上马人见人厌、高风险、不确定的项目需要另辟蹊径，采取更理性的方法来吸引创业型人才。

7. 如何建立新的激励和晋升制度？

谁是因为能力不足在个人档案上留下了污点？谁是由于有积极的动机而必须绕开条条框框？要把这两类人区别开来并不容易。同样，有些“冒牌创业者”善于弄虚作假，他们甚至会“穿上黑色圆领衫”，指望你从着装上把他们和乔布斯画上等号。要避免上这种人的当也不容易（硅谷就出现过类似问题，最近一些影响很大的商业失败案例可以证明）。硅谷一个著名的风险投资公司流传着一个说法：“那家伙（几乎每次都是男性）真是被失败冲昏了头脑！”指的是有一种人，办公司从来没成功过，却能为同类初创公司一而再再而三地获得融资。这种事很好笑，不过也许你还记得，历史上很多非常成功的企业家都是经过一次或多次失败才最终成功的。

.....

如果发展这些能力需要做大量工作，或者你们公司永远也做不来这些事，别灰心。正因为我们的传统管理体制会造成巨大的浪费，所以才有极大的潜能可供挖掘。

在获得风险投资的初创公司中存在各种关系和规则，这都会对创始人形成制约。这些公司我们已经司空见惯，所以平常很少谈起。但是，如果初创公司“壮大了”，忘记早期的教训，可能会引起很大的问题。

因此，我们必须更深入地了解硅谷的结构体制，下一章就会谈这个问题。

第3章 创业心态

“大处着眼，小处着手，迅速扩大”

创业者往往性如烈火。大家在很多问题上各执己见。但在他们的派系争斗和恩怨之下，隐藏着一个更深的真相：创业圈的每一个人都有认定的一系列根深蒂固的信念。这些信念是硅谷式初创公司制度的根本，有了这些信念，初创公司才能独具特色，不仅敢于冒险，而且能快速发展。

下面的内容无意涵盖硅谷创业的全貌，谈论硅谷的书俯拾即是，一些显而易见的问题我也不想再说。这里，我想谈谈创业运动率先实施的独特管理体制，尽管很少有人公开承认，但这种体制是创业成功的关键。

经过多年试错，我们创造了一套管理风险、提高生产力、发现高速增长新渠道的新型体制。反过来，这套体制也孕育了一种支持长远发展、避免急功近利的企业文化。

许多人对我们解决常见问题的办法感到很吃惊。我们研究硅谷的创业体制，发现了可用于企业环境的新工具。

虽然我将在本章多次提及“硅谷”和“硅谷式初创公司”，但我指的并不仅仅是我家周围50平方英里内的那些地方。硅谷现在已经成为一种心态的代名词，成为影响世界各地几十个创业枢纽观念和和实践的一套共有的信念。我用“硅谷”作为这些信念的一种方便的简称

（例如斯蒂夫·凯斯创办的“Rise of the Rest”风投基金，专门与新兴的创业城市中的创业者合作）。

那我们就开始吧。创业运动是怎么开展的？创业者有哪些普遍观念？创业机制体制如何在其他机构再生？

“关键看团队”

硅谷最常见的说法是“关键看团队”。这句口头禅下面隐含的是许多深层次的思考，比如，投资人如何决定给哪家初创公司投资，实现创始人愿景的可能性有多大。

大多数公司管理者看的是好点子、好策略，以及扎实的商业计划。一旦他们决定要做什么，就会在公司寻找合适的某个人或某一批人来进行操作。对这些人的评价采用的是传统标准：过去的表现、简历以及出身（坦率地说，还要加一条：政治手腕）。

相反，硅谷做投资决定主要看团队素质：先看人，然后再看创意。当然，投资人认为，如果一个过硬的团队有好的想法、不错的策略，这个团队更可能成功，而不是因为投资人必定同意他们的创意或策略。实际上，大多数资深投资人认为，团队有可能在后来改变想法和策略。他们认为，团队如果有能力制订一份好的计划，将来就能成功，就算改变计划也无关紧要。

同样，如果团队在收入、第一批用户反馈和验证式学习（基于真实数据的洞察）等方面表现良好，那就更能说明投对了地方。不过不是因为势头本身，而是因为这种势头展示了团队良好的执行力。

在《精益创业》一书中，我讲了一个为IMVU集资的故事，这是我2004年创办的一家公司。还讲到我做的一次演示，我在演示时说我们的收入会很少，虽然我们也有经典的曲棍球杆式增长模式。我们当时感到很尴尬，其实大可不必。投资人可以通过这个演示，看出我们的思维模式以及我们的行动方式。我们演示了快速的周期、严谨的科学决策办法、对产品设计的熟稔和对有限资源的良好调用。他打赌说如果这个领域有机会，我们这个团队就能把握住机会，结果真被他言中了。这就是专业创投人身上最可贵的品质：坚定的信念。他们有能力根据有限但能说明问题的早期信息做出独立判断。

小团队战胜大团队

这是创业运动中最珍贵、最普遍的想法。我们相信小团队的力量，而在传统公司的体制中，团队大就等于项目重要。用美国数字服务部前主任米奇·狄克森的话来说：“一个重大系统如果不安排几百人几千人去做，就根本算不上一个很重要的项目。”相反，他指出：“对谷歌来说，即便是‘谷歌搜索’这么重大的项目，他们也会尽可能减少运营人员的数量。如果10~15人就能掌握调试谷歌搜索引擎所需的全部知识，那么他们就只用10~15人。他们会拼命地压缩，用最少的人承担最多的职责。”

一个小而专注的团队在改变世界的过程中会发挥独特的力量。当然，这是我的切身体会，因为我很荣幸能多次与创业团队合作。在创业生态系统中，之所以人人崇拜这种特殊的团队结构，是因为我们发现团队一次又一次完成了看似不可能完成的任务。

那么，小型初创团队怎么会有这般神奇的力量？首先，因为战友能近距离并肩作战，彼此能紧密联系，很好地沟通。每个人都是自愿加入创业团队的，尤其是在创业早期，很多人是冒着相当大的经济风

险和职业风险加入团队的，需要他们做什么就做什么，没有任何条件。同时团队也有很强的适应能力，很难产生官僚作风，因为每个人直接对其他人负责，直接与其他人交流。很多大公司难以追究管理责任的问题，但小团队成员因为身体和感情的接近，这些问题很容易得到解决。所以，创业团队很好地实施了精益创业中“转型”这一概念——愿景不变策略变（第4章会更详细地探讨这个问题）。

但还有一个重要因素：稀缺性。如果你热切地相信一种使命但又没有资源将其全面展开，你绝对需要专注于某一点。因为根本没有多余时间、多余资金，公司随时都可能倒闭。

因此，尤其是在技术行业，小团队非常重视重复利用现有技术，重视用现有零部件组装产品。现在的环境要比以前好很多，你不需要得到明确许可，也不需要跟别人有什么业务拓展关系就能把这些零部件拿来组装。娱乐社交新闻网站Reddit和在线旅游管理网站Hipmunk联合创始人亚历克西斯·奥海涅在《无须等待》一书中写道：“互联网是开放的系统，它之所以能运行，是因为你建立之前不用征求谁的同意，每个网址都能访问。”试想，如果马克·扎克伯格需要签署20个战略伙伴协议才能在哈佛大学实验他的创意，脸书会是什么模样。

硅谷的确看重小团队的威力，但其中有一个重要的悖论。初创公司跟小公司不一样，大多数初创公司都不想停留在小公司的规模。创业团队就像是狩猎队，迫切寻找合适的产品 and 市场。一旦发现目标，他们很快就能重新组成一支全副武装的大军。这种变形会带来新的问题。

每个团队的核心中都有跨职能结构

初创公司天生具有跨职能的性质。打个比方，即便一开始是清一色的工程师且只生产一种热门新产品，也免不了会碰到工程以外的问题：筹资金、找用户、营销、客服等等。有时，初创公司办得好，资金比较雄厚，有能力聘用这些领域的专家。不过，通常情况下创始人和早期团队成员都会铆足干劲，自己解决这些问题（这种跨职能训练有时会产生意想不到的效果。我早期创业时练就的本事很多后来都变成精益创业的核心内容。因为当时我只能赶鸭子上架，充当有名无实的营销部主管。由于我对营销几乎一窍不通，自然就用工程的思维来思考营销的问题）。

正因如此，硅谷很重视跨职能运作的团队。这些团队也许形式各异，要看他们做什么项目，用什么人，有什么资源，但组织原则都一样。如果是工业项目，团队可能配这么几个人：一个产品设计师；一个管生产、能判断用户真正喜好的人；再加一个有实际工作经验的销售员。如果是信息技术项目，这个团队可能包括：一名工程师、一位产品人员、一名营销员和一名会计。团队的配置可以有很多种，看你需要做什么业务。

所有项目一开始就要考虑用户

我跟传统企业的团队合作过很多次，有多少次已经记不清了，他们根本不知道应该从用户的角度解决问题。一次，我跟一个团队合作，他们计划把一款仿制产品推向市场，但这个市场已经被好几个竞争对手瓜分了。我让他们说明要解决什么问题，他们说：“问题是我们公司在这个市场没有足够的市场份额。”真可笑，用户才不在乎你的市场份额，他们只关心你能不能改善他们的生活。

对于信息技术、人力资源、财务等部门的许多内部项目，以及由第三方经销的产品，大家通常都不明白“用户”到底指的是谁。我跟

一家大企业的信息技术团队合作过，他们拒不接待使用过自家产品的内部员工，说这些人不算用户。他们认定员工没有选择，信息技术部门有权要求员工使用任何产品。但“用户”这个词带有可选择性，因此，我们没有继续争论，决定亲自去看看情况。

我请这支团队走访了几位使用公司内部信息技术系统的用户，看看他们的遵守率是多少。结果得到一个令人震惊的消息：员工特别讨厌公司的软件，为了避开这款软件，他们已经在使用五花八门的替代品。一些员工居然还手工抄写系统的计算结果。用户，包括公司的内部用户，总有自己的选择。除非员工自愿买进，任何公司规定都不可能指望所有人服从。

亚马逊使用了一种“逆向工作法”，保证团队必须将发现用户真正关心的问题放在最前面解决。开始的时候，他们召开了一场内部新闻发布会，我在第1章讲亚马逊Fire手机的故事时谈到过。拿到宣传资料的听众是新产品或更新产品的用户，这些用户既有公司内的，也有公司外的。资料不仅详细介绍了问题本身，而且详细介绍了目前的解决方案以及新方案如何能更好地解决问题。如果团队不能真正地从用户的角度说明问题，那么最好什么都不要生产。这种假设很重要，可以让团队专注学习。

这个过程中的关键词是“更好”。只是解决用户的问题还不够。硅谷式公司向往的是为用户提供明显优于任何现有方案的方案，让用户“感到喜悦”。

硅谷初创公司有一套专门的财务系统

虽然我们一直在谈肩负使命、改变世界，但大多数初创公司都是要考虑实际盈利的，只是可以不做具体要求。多年来，我一直在与被

我亲切地称为“故意不盈利的”公司合作。第9章我们将探讨为什么影响力是评价初创公司的更好标准，因为几乎所有初创公司早期都很难盈利。硅谷式工作法的一个重要特点是保证成果跟每个员工都有关系。在以盈利为目的有风投背景的初创公司，这意味着员工都有股权。

初创企业的股权是一种复杂的金融衍生品，能激活整个风险创业生态系统。这不是分享利润，也不是工会，但这是我所知道的能激励员工的最有效工具。初创企业的股权价值几何？这个问题困扰着局外人，也困扰着不少内部人士。每次初创公司筹集资金时，投资人和创始人都要协商估价。虽然估价只用一个数字来表示，但实际上它有两个部分。一个是现有资产的价值——产品、创业团队和供应商关系及收入，这个容易评估。更麻烦的一个是未来经营成果的概率加权发布：公司的实验。一个有1%概率达到千亿美元资产的公司，现在的市值只有10亿！这是大部分人最难理解的一点。

那么，初创公司怎样才能更值钱？

1. 获取有价值的资产，例如开发新产品、聘用新员工、获得更多收入。
2. 改变未来成功的概率（上文提到的有1%概率达到千亿资产）。
3. 改变未来成功的体量（上文提到的千亿资产）。

这有助于说明为什么初创公司有时在估值上会出现巨大变化，这和它们发展的外在可见表现根本不成比例。在产品实验的过程中，既能体现影响力，又能增加影响的概率，通常也会提高资产价值，因为它们获得了真正的用户，为真正的用户提供了服务。在少数情况下，这些因素会以指数速度组合在一起。

你只能从外部查看资产价值。不过，从投资人的角度来看，迅速发展的初创公司实现了双赢。因为公司在学会厘清未来成功的可能性和规模的同时，公司资产价值也在增长。一项创新的价值在于它在未来会产生什么影响。

让员工拥有股权，这是初创公司直接激励员工热情学习的最有效方式。股权不是现金红利。它是初创企业学习掌握远期未来利润的手段，是实现学习金融化的有效方法。

股权所有制会考虑到一切必要情况下的报偿、冒险和投资。这就意味着在初创公司成立之初，公司管理看起来就像非营利机构：只关心当前影响和未来影响。

创业股权制和传统小公司的另一个区别与投资动机有关。今年公司赚的钱怎么花，只有企业经营者一个人在苦苦思考。投出去的每一分钱都是从他自己口袋里掏出去的。他要一次又一次地做出痛苦的选择。做高风险投资尤其痛苦，因为经营者要避免亏损，心理压力很大。

由于早期股权是通过公司远期发展情况来补偿员工的，所以员工和管理者的经济动机能更好地契合公司的长远发展。我并不是说这种关系最完美，当然，大多数初创公司还发工资、发奖金，并提供各种补贴。

金钱激励不能解决所有问题，研究表明，这种提高生产力的刺激通常会适得其反。其实，很多人到初创公司也不是为了钱。他们加盟是由于使命的召唤，并希望通过实现公司的愿景而产生一定的影响。跟其他形式的薪酬（独资经营者、非营利机构、公司奖金等）相比，股权制是最不会发生扭曲的激励机制，有利于增强员工的内在创造性、责任感和积极性。

重视领先性指标

认识自身未来影响的重要方面，有利于提升初创公司的价值。尽管各个公司的指标各有不同，但都很具体，能在每个阶段起到保护作用，降低风险。

这一指标还有一层隐性的含义，那就是我们清楚地了解跟踪性指标（总收入、利润、投资回报率、市场份额等）不同于领先性指标（用户契合、满意度、单位经济效益、重复使用、转换率等），领先性指标可以预测公司未来是否成功。商业计划一般都包括预测的部分，并总是以总指标（我们在精益创业运动中称之为“虚荣指标”）来表示。硅谷人在近几十年的苦干中明白了一个道理：“没有一份商业计划经得起第一次用户接触的考验。”史蒂夫·布兰克如是说（他是在复述普鲁士军事家赫尔穆特·冯·毛奇的话）。如果你更喜欢艾森豪威尔将军，他是这么说的：“计划毫无用处，却必不可少。”

那么，当公司业绩处于曲棍球棒的扁平部分，大数字还没有上升之前，我们能看什么指标？我在《精益创业》中举了很多软件行业的例子，包括我自己的一次失利。当时，尽管公司连续多月吸引的用户总数不断攀升，但用户转化率一直在原地踏步。然而，同一时期我们对产品进行了许多的“改良”。最后是公司董事会掌握的数据让我们躲过了一劫。这件事迫使我们认识到一点：即便我们以为产品在“改良”，却没有改善用户行为（关于这种指标问题，我会在第9章举出更多例子）。

每个现代企业都有一个指标仪表板，团队和董事会可以定期查看。最近的趋势是把仪表板上的实时数据通报给办公室全体员工，用大型平板显示器显示出来，每个人都能看见。这种做法初创公司一般都比较喜欢，但大公司害怕。不过，这种协作工具非常管用，有利于公司的健康发展。

里程碑式的资金拨付能把风险摆在台面上

一次，我带一群大公司高层管理者到硅谷考察。我们参观了处于发展成熟阶段的成功公司，这些公司位于闪闪发光的大型办公大楼内，时尚、装修漂亮，还有裸露的砖墙。同时我们也参观了正处于种子阶段的初创公司，其中一家位于一个改装的仓库后部，在旧金山当时沙子比较多的南园一带。我们是走后面的楼梯和防火门进的公司。

进去以后，眼前就是你能想到的技术初创公司里常见的两种对立场景——一边是便宜的二手家具和一直堆到房顶的好事多零食和快餐，一边是极其高端、设计精美的电脑硬件。这番景象着实使那些西装革履的高层管理者感受到了强烈的文化碰撞。

在与这两组人交谈的时候，高层管理者们一再问道：投资人如何考核你们的工作？你们多长时间向他们汇报一次进展？他们怎么保证你们不会干出格的事，使他们的钱打水漂？

这家初创公司的创始人兼首席执行官茫然无语，偏偏，我也是这家公司的投资人之一。高层管理者们一个个目瞪口呆，我居然就这么让他们花我的钱，不做解释，也不去监管。

于是，我趁机解释硅谷在降低风险方面采取的做法——计量供资（这跟常见的企业预算方法正好相反，那种方法我称之为“按指定用途投资”，到第7章再谈）。

这家公司种子阶段的资金只有几十万美元。为了筹集第一笔钱，创业团队花了一些时间和精力——他们在几个月时间内搞定了二三十个投资人。不过一旦集资活动结束，这笔钱就是他们的了，这些钱真的会打到初创团队的银行账户里。

在硅谷，你筹到的钱就是你的，想怎么花就怎么花，很少有什么监管（尤其是早期阶段）。但是，如果你一事无成，就不会再有新的融资机会了（我们到第4章再探讨考核的问题，我称之为“验证式学习”）。

种子阶段的投资把减少风险和创新自由完美地结合起来。初创公司的机制就是筹多少钱办多大事。并且，它严格限制团队在获取和维护预算上所花的时间和精力。但与此同时，它也给创业团队提供了一个强大的动机，一旦有好消息赶紧通知投资人，让投资人继续投资，并积极向第二批投资人推荐。

并不是每家初创公司都有这种向投资人汇报的非正式政策。公司发展了，赌注大了，董事会开会的频率也高了。这种做法很普遍，但很少制定规则，并根据其来实施。什么时候开会、讨论什么议题，这些都由公司自己决定。这跟常见的企业团队形成鲜明对比，企业团队的行为会受到管理者的严格监管。

董事会/投资人的动态是关键

每家初创公司都有董事会，公司向董事会的汇报不是定期的，只在创始人认为时机成熟时才会向董事会汇报。对公司工作的回顾是按实际进度进行的，而不是人为的时间段。董事会主要是帮助公司思考一些策略问题，看是否需要调整。这种方法之所以能发挥作用，与里程碑式的资金拨付有关。

现有投资人并不负责公司的日常管理。大部分时候，投资人也不在董事会的投票上占优势。投资人之所以有影响，是因为公司将来需要筹集更多的资金。新投资人总希望听到现有投资人说公司的好话。但现有投资人一般更愿意讲真话，因为初创公司生存的环境是声誉经

济（而新投资人自然会持怀疑态度）。成功的投资人必须一次又一次地在这样的谈判中保持中立。

同时，董事会也是一种机制，可以向与该公司存在经济利益的其他人士通报情况。大多数风投公司采用的是合伙人制度，由一位合伙人出任被投资公司的董事会成员。其他合伙人（更不用说有时会有几十位合伙人或其他职员）无权找创始人了解情况。要了解情况，也只能通过出任董事的那位合伙人。过去，这些合伙人每周有一次例会（以前总是星期一），通报各个投资组合公司的情况。他们可能进行广泛的讨论和分析，但不管需要做什么工作，那都是风投公司的事，与初创公司无关。

有一点我们要记住，大多数风投公司投资用的都不是它们自己的钱。合伙人代表的有时是几百个有限责任合伙人（Limited Partners，简称LP）的利益，其中包括富有的个人和组织，例如家族基金、养老基金、大学捐赠基金。这些有限责任合伙人都想知道投资有什么回报。但是，他们同样无权纠缠投资组合中的初创公司，应该向担任董事的合伙人了解情况。以前，风投公司会召集有限责任合伙人开一次年会，详细通报投资组合中各家初创公司的业绩。

我们再对比一下传统公司产品经理的日常工作。大多数公司要求内部团队参加无休止的会议：正式评审、通报预算，还有一轮又一轮中层管理者的检查。我和很多管理者交谈过，他们说，光是应付这些会议（还要掌握相应的政策）就要占用一半以上的时间，天天如此，严重影响了他们的正常工作。恰恰相反，初创公司奉行的体制规定信息流动不能影响工作进展，这样员工和管理者才能集中精力搞生产，不用整天不停地搞汇报。

我们崇尚任人唯贤的思想

这是创业领域影响最广泛的信念之一：好创意哪里都能产生，支持谁、关注谁，应该看才华，不看出身。

我用任人唯贤这个词的时候很谨慎，如果我不解释清楚这种说法，会引起争议，那就是不负责任。我多次写文章谈到硅谷任人唯贤的思想有缺陷，致使许多本该得到支持的公司投资和聘任方面处于被动地位，这不公平。不少研究表明，自认为任人唯贤的公司比其他公司存在更多隐性的偏见。

然而，不了解这个概念就不可能理解硅谷，因为在硅谷生活、工作的每一个人，都希望公司真的做到任人唯贤，尽管我们经常做不到这一点。但我经常发现，正是因为这种信念，来自活动家和有限责任合伙人等方面的外部压力才得以带来真正的变革。我也同样发现，在不重视任人唯贤的行业，要进行用人制度的改良是多么艰难。

在硅谷，任人唯贤实际上意味着你的证书或资历不一定能准确预测你能不能做一个优秀的创始人。这种观念与团队的重要性有内在联系。你可能不理解，为什么硅谷一方面重视优质创始人和团队，一方面又自认为任人唯贤，能容纳不合群的人和非传统背景出身的人。答案在于，不看出身，而从创始人利用有限资源创造的成果来推断他的素质，我们是想赌一把，早期成功的人将来是不是有可能有非凡的成就。很多投资人认为，从团队怎样筹集资金就能看出他们将来怎么运营公司，他们是把团队的集资方式看作一项领先性指标来做判断的。

大家可能都看过马克·扎克伯格早期的一段访谈。当时脸书刚刚创立，他在访谈中说，自己对自己想到的这个点子很痴迷，但究竟是怎么回事他也说不清楚。在传统的商业环境下，大家听了他的讲解后是一定不会给他投资的。他说：“我真的只想制造一个很酷的大学通讯录产品，非常适合大学生。我也不知道是什么。”但是，在创业文化的环境下，投资人就可能认真对待这个点子，给他提供尝试的机会。虽然说不清楚，但有很好的早期成果，这一点也很重要。只要有

一个很显眼的领先性指标，就足以赢得投资人的信任。企业要具备一切条件才能走出下一步，初创公司不同，不一定要把所有问题想清楚。同样，也不存在一个“正确的”领先性指标，什么指标最重要，就连最杰出的投资人也莫衷一是。但每一个职业投资人对哪些主要指标是最重要的，都有自己的看法，他们善于在信息不足的情况下评估初创公司有没有发展机会。

即便拥有正确的体制，公司扩大规模以后也照样会出现这种情况。几年前在财捷公司，TurboTax报税软件部门的一位高级行政助理参加了公司Lean StartIN项目的一个研讨会，想开设“TurboTax报税辅导班”，教大家学会用TurboTax软件报税。她认为这个活动不仅能帮助人们报税，而且能引导他们向别人推荐这款软件。在研讨会的几天时间里，她的团队通过一系列实验证实了这一假设。他们做了几个规模比较大的实验，很快就发起了“报税宝联谊会”。活动一开始只有500个联谊会，几年时间就增加到了13000个，而且势头强劲。

任人唯贤不是一个非此即彼的概念。任人唯贤可以有多种形式。每个人都可以越变越好，越来越善于发现贤才。然而，有多少组织真正相信这一理想呢？

我们的文化是可验证、可迭代的

初创公司在建立本章概述的体制后，就可以着手实验，不会造成经济损失。这是激发信任文化的关键。只要公司的决策合理，就用不着掩饰失败，因为大家一心追求真理。这种体制还远远不够完善——从近几年的情况来看，这种体制依然有漏洞，具有个人魅力的创始人也很容易弄虚作假。而且，我们在后面几章还会谈道，随着企业的发展，公司很容易失去最初的热情、责任心和勇于探索的文化。

但是，千万不可小看公司容忍各种失败的好处。到处征求好创意，严格限制投资（同时也就限制了债务），创造一种容忍失败的文化，有利于打造一个广泛寻找商业创意的生态系统。很多创意都很糟糕，但有那么几个创意可能具有真正的颠覆性。

在硅谷工作的人经常听到一个笑话，说每个人都有一些与初创公司有关的故事，有些他们没有投资、没有加盟的公司后来超级成功。我本人也有机会到许多互联网时代极其成功的大公司任职或给它们投资，例如谷歌和脸书，但我拒绝了。（所以别让我提投资建议！）

其实这么做的不止我一个。我很喜欢的一家风投公司有一份“反投资组合”记录，里面都是他们有机会投资却不投资的公司，但是他们又一直跟踪、发布这些公司的傲人成绩。

这些故事的关键——还有这些故事已经耳熟能详的原因在于你根本不敢事先断定哪些尝试能成功。即便是一些非常优秀的投资人，那些拥有“火眼金睛”的人，也常常是错的多对的少。

要在这个世界上获胜，唯一的办法就是多尝试。实验一些比较激进的想法。密切注意哪些能行哪些不行。然后给胜利者下双倍赌注。

初创公司是由使命和愿景驱动的

在硅谷之外，如果马克·扎克伯格宣称“我们打造服务不是为了赚钱，而我们赚钱是为了打造更好的服务”，一定会遭人白眼。但在硅谷，我们真的相信。

硅谷的公司痴迷愿景，痴迷有远见卓识，并能另辟蹊径地实现愿景的创始人。《精益创业》受到越来越多人的欢迎之后，硅谷对愿景

的关注引起了某些争议。由于我们强调科学、指标和实验，遭受了很多（错误的）批评，主要批评的是《精益创业》想代替愿景或不重视愿景（在《精益创业》一书中，我已经在竭力消除这种误解——那本书的第一部分叫“愿景”是有原因的）。没有什么流程或办法能取代初创公司的这一根本要素。

但是，为什么愿景这么重要？有些理由是明摆着的：愿景说明了初创公司希望实现的目标。由于团队行动分散，愿景成了主要的协调工具。斯坦利·麦克里斯特尔将军在《赋能》中写道：“被授权的执行能取得成功，关键原因在于之前的工作——作为基础的集体意识。”公司有愿景，员工就能感受到强劲的动力和活力，因此公司在招聘上也具有无与伦比的优势。记住，初创公司平常招人根本付不起与市场价持平的工资。我在职业生涯中常常碰到这样的人，有的远远比我聪明，有的比我年长很多，为了能够操刀一项前景广阔的项目，他们甘愿接受大幅度的减薪。这种情况只有在鼓舞人心的愿景面前才可能出现。

然而，初创公司之所以重视愿景和愿景的作用，还有一个同样重要的原因。正因如此，作为基本工作单元的创业团队理念不同于以前的一些管理理念，例如精益管理的“跨职能工作单元”或企业环境下常见的各种职能团队、委员会，或者“特别工作组”体制。

没有愿景，企业无法转型。

这句话的精确性就体现在对“转型”这个词的定义上：调整就是愿景不变策略变。愿景是团队使命中不可讨价还价的部分，为了愿景，宁可破产也不妥协。正是为了克服阻碍实现愿景的巨大阻力，团队成员才会奋勇前进，发现不寻常的突破性策略（在第4章我们会更详细地讨论这个问题）。

云通信公司Twilio首席执行官杰夫·劳森说：“如果你空有一个宏大愿景但不解决用户的问题，你不可能取得什么成就。不解决问题永远不会获得实现那个宏大愿景的能力。”解决问题的方法就是边干边发现问题，然后调整策略解决问题。

愿景通常是在创办公司的过程中树立的。在公司发展的过程中，有远见的人必须做出艰难的选择，哪些要改变，哪些要坚持，他们会逐步意识到最初的愿景中哪些内容可以放弃，而哪些内容必不可少。

因为有愿景，所以通常创业团队都能够调整策略，这一点，传统的业务团队很少能办到。创业团队的结构迫使团队不得不面对现实生活中的各种不快，但愿景始终是他们前进的灯塔。

我们把创业奉为职业发展道路

我们必须理解，关于愿景的创业思维方式也适用于董事会以外的许多人，而不只是首席执行官和公司创始人。硅谷很欣赏“创始人心态”，这是创业型员工在初创公司工作时的一种心态。成功的初创公司早期，员工有很多机会承担新的责任，速度之快，是其他公司所不能及的。这种快速变化并不是每个人都能接受的，但只要他们能在这种环境下茁壮成长，很快别人就会知道他们，认为他们不仅仅是优秀的工程师、营销员或管理者；更会知道他们是排头兵，能够在初创公司所处的高度不确定的环境中有所作为。当然，大家还会认为他们是具有很大潜力的未来创始人。

若想既能在这种高效团队工作，又能领导这种高效团队，必须具备特殊的技能。这些技能不是与生俱来的，与在传统企业环境中取得成功所需的大多数其他商业技能也大相径庭（这些技能是天生的还是

后天学来的还存在争议。我想精益创业已经证明，这些技能在很大程度上是可以传授的，以前大家还没有意识到这一点）。

创业不是一条线性的职业发展道路。我曾经为别人打工，后来他们又为我打工。我将以前开过公司的人聘用到关键的管理岗位，也鼓励公司以前的员工自立门户。当然，还有很多硅谷的成功人士会选择成为天使投资人，尽管投资规模不大。因此，创业界的各种角色盘根错节。这是一个包含信任、专业和名誉的互惠网络，是促成巨大的创业成功的重要因素。

这条职业道路直到最近才开始在现代经济生活中流行起来。但从这种职业身份未来几年、几十年演变的前景来看，我认为这只是冰山一角。天才到处都有，但目前为止，机会还不是随处可见。随着越来越多的人有机会在创业领域大显身手，世界将大为不同。

.....

这次的创业实践之旅无意把我们这一行描绘得尽善尽美，也无意说明其他行业只要天真地模仿这一做法就能更具创造性。其实，我们是希望提供一种共同的语言来讨论创业实践，因为这些实践影响着本书介绍的管理体系。

我写《精益创业》的一大收获就是悟出一个道理，用书面形式把实践归纳成一个理性体系，配上通用词汇表，这样就能让更多人使用这个系统，而胜过旧式学徒式的口口相传。这不仅有利于传播思想，而且能改进硅谷自身的创业实践。实际上，我经常碰到刚从斯坦福、伯克利毕业的大学生，他们认为“最小化可行产品”类观念并不新奇，想不到居然有人会为此专门写一本书！（你应该看看，当他们得知我这本书不是1981年出版，而是2011年出版的时候，脸上是一副什么表情。）

在进一步了解创业方法之前，有必要了解一下精益创业的工具。下一章主要探讨实现精益创业的方法，附带介绍一些工具，并举一些例子。对初学者而言，这一章主要是介绍精益创业的基本概念。对那些熟悉精益创业的读者来说，我是在通过一个新的视角来审视这些概念：领导者怎样才能帮助团队在日常工作中应用这些原则。

1. 1平方英里 $\approx$ 2.59平方千米。——编者注

第4章 精益创业的启示

这本书脱胎于精益创业运动是有原因的。有些领导者非常想在工作中发挥更大的创造性，却缺少一个综合性框架来帮助公司内外的创业团队弄清每天该做什么，以及怎么做。他们如何评估进度，确保自己越来越接近目标？他们怎么把现有的才智充分发挥出来？他们怎么通过实验来探求真理？《精益创业》给出了这些问题的答案。

因此，我们暂不谈其他问题，先来了解一下精益创业是怎样发挥作用的。

精益创业的原理

我们来回顾一下精益创业的基本知识，这里会比较详细地介绍每一个知识点以及每一个专业术语。

1. 确定创业成功必须具备的信念。我们称之为“信仰飞跃假设”。
2. 设置实验来测试这些假设，越快越好，越省钱越好。这种初步的努力我们称之为“最小化可行产品”（MVP）。
3. 像科学家一样思考。把每次实验看作一次了解什么可行什么不可行的机会。这种初创公司的“进展单位”我们称之为“验证式学习”。

4. 吸取每一次实验的教训，再来做下一轮实验。这种反复循环称为“开发—测量—认知反馈循环”（build-measure-learn feedback loop）。

5. 定期决定是改变策略（转型）还是继续下去（坚持）。

我们在第3章谈过，每个初创公司首先要有愿景。精益创业的目标就是找到最快的途径实现这个愿景。当然，找到答案的具体做法因项目而异，但基本步骤都一样，采用科学方法，经过快速实验，有条不紊地将计划拆分成一个个部分。

美国教育部的精益创业项目

2013年8月，奥巴马总统宣布，他在寻找一种更好的办法，对大学的办学水平进行评估。如果你的孩子正准备申请大学，你可能已经看过几份学校名单——你们所在的州最好的大学是哪几所，你的孩子想学的专业办得最好的大学是哪几所。然而，在很多大学的排名指南中，评价学校的标准与学校培养学生和就业的真正水平没有关联。总毕业率、按收入分类的毕业率、学生上学的贷款、学生毕业后的收入，这些都重要，但投资盖新楼，向校友筹集大笔资金也很重要。这个项目的负责人、美国教育部数字服务部主任丽莎·格洛伯特回忆说：“大家都在讨论如何定义大学的价值，总统想用与上得了、上得起、结果怎样等相关的指标改变大家的讨论方向。”

对于弄清哪些标准可以纳入他们要制作的搜索工具，格洛伯特所在部门的每个人都有自己的想法。会不会有人不看学校的“标价”，只看接受助学金的低收入学生会交多少学费？毕业率为15%的学校对看不懂数据的人来说可能不是一个好的选择，对此她的团队将如何解

释？要考虑的因素很多，做项目的方法多种多样，团队感到压力很大。

后来团队决定按暂停键。格洛伯特记忆犹新：“等等，我们想解决什么问题？我们想做的是改变大家对什么是好学校的判断，帮助他们自己用脚投票。”当她的团队开始以用户为中心来考虑项目时，他们意识到需要实地进行实验。

为了弄清他们真正想要实验的内容，他们开始与用户打成一片。“我们确定了要谈话的对象：学生、学生家长以及择校指导顾问。如果我们想帮学生搞清楚要上哪所大学，就应该找这些人谈话。”这种做法对政府部门来说简直闻所未闻。或者，用格洛伯特的话说：“这有点儿不寻常。”

好多类似的项目陷入市场研究和“分析瘫痪”的泥潭，一拖就是几个月甚至几年。这个团队刻意求简。他们来到华盛顿国家广场，找到高中三四年级的学生，了解他们对申请大学的体验。他们每周至少去一次广场，问学生6个简单的问题，学生的回答可以完善他们的假设。事前他们根据自己的考虑，对用户希望看到的功能提出了假设。

没过多久，他们就把这些想法变成了有形的实验。他们没有购买昂贵的软件，而是做了些带有滑块的纸板假手机，复制使用应用程序的体验。他们带着假手机来到广场，格洛伯特说：“真是太棒了！那些人就用大拇指滑过来滑过去。”

他们什么都试过了，就是想发现用户究竟要寻找什么信息，哪些功能他们不会考虑。格洛伯特回忆说：“刚开始我们设计了一个功能，可以把搜索结果添加到对比名单中，这样就可以进行比较，但谁都不愿意比较。没人问，更没人点击。”

每一部纸板手机都比上一部有所改进。团队对新设计感到满意之后，就开始研制用户工具，以及应用程序接口，这样，大家在教育部网站以外的地方也能访问数据。

精益创业的工具和流程

大学记分卡（College Scorecard）研发团队之所以能在很短时间内制造一款优质产品，是因为他们运用了以下办法。

1. 信仰飞跃假设（LOFA）

请回忆第1章的内容，有时候我们面临极端的不确定性，无法准确判断未来，精益创业就是要在这种情况下发挥作用。这个时候，最佳办法就是对我们希望看到的局面做出一系列假设，科学的假设。这些假设就叫信仰飞跃假设。在传统的商业计划书里，这些假设代表公司目前对未来的猜想，猜想公司会如何一步步实现愿景。精益创业要求我们把假设一条条说清楚，这样才能尽早发现哪些是对的，哪些是错的。打个比方，大学记分卡研发团队以为用户想在大学之间进行比较。但是测试了这一条（还没有编程之前）后他们才得知，大家对此毫无兴趣。

测试信仰飞跃假设的时候，很容易直接问用户有什么需求，有时是采访用户，有时是焦点小组，有时是问卷调查。很多人都学过如何做这种市场调查。但这个方法有缺陷：大家通常以为自己知道人们需要什么，结果却并不是那么回事。

因此，大学记分卡研发团队到华盛顿国家广场做调查，拿的不是问卷调查表，而是手机模型。她们能够亲眼看着用户使用。做实验就

是要通过用户的行为发现他们的显示性偏好。换句话说，不要问用户有什么需求，而是要设计实验，从实验中观察他们的需求。

“等一等”

几年前，我在一家大公司举办了一场为期一天的研讨会活动，参加研讨会的是一个软件团队。虽然这些人在高科技行业工作，但依然采用传统的瀑布式层级工作法，每个阶段都必须有成果，甚至在一些领域竖立里程碑。

我们刚开始讨论他们手头项目的有关假设，就有个人突然说：“等一等，这个项目才做了两年，还真说不准有没有用户呢。”他们一直相信，只要造出产品，商业计划书中的预测就会实现。

我问他们谁负责了解用户，为什么过了两年还没了解清楚，团队的每个成员都有自己的借口。一个说：“我是项目经理，我的任务是保证项目按期完成。”另一个人说：“我是工程经理，负责保证软件、硬件按规范文件正常运行。”业务经理说她的任务是保证产品达到商业计划书中的预期要求，每个人都在找各自的借口。

最后一个发言的是项目经理。他说：“领导让我把这个项目搭建起来，所以，我的任务是确保把它搭建起来。”这时，大家才意识到，没人负责为这款产品寻找实在的用户。项目运作一直是基于一个很大的信仰飞跃假设——有人需要这款产品，但从未有人把它当作假设来看，也从未测试过。

清楚地表述假设

当然，人人天生都会做假设。每个公司的愿景都基于一定的假设，比如可以生产什么产品，用户有什么需求，需要这些产品的是什

么样的用户，分销渠道有哪些，等等。商业计划书的每一部分都带有假设。

但重要的是，项目团队、管理者及领导者要老实地了解公司计划，承认计划里既有很多有关产品性能、规格的技术假设，也有营销策略方面的商业假设。我们必须通过实验来测试假设，看看我们已经了解了哪些情况，然后再迈出下一步：要么坚持下去，该改良的改良，要么改变策略，另起炉灶。

先明确地表述假设，再深入生产环节。所幸表述不需要太复杂。有一个简单的办法——养成动笔的习惯，你对跟用户或同事的互动有什么期待，把它写下来。例如：“我认为用户愿意参加后续电话访谈。”“我认为软件的这个特点很重要，公司财务部会喜欢。”“我认为医院会有兴趣购买我研发的这台医疗设备。”

然后问下面这类问题：

- 为了确保项目成功，什么样的假设必须是真的？这些假设是跟用户有关，还是跟合作伙伴或竞争对手有关？

- 用户的习惯、偏好、对于我们解决方案的需求，这些因素我们究竟了解多少？

- 有什么证据证明我们正在解决的问题是用户需要解决的问题，或他们强烈要求解决这个问题（而且愿意掏钱）？

- 用户对这个解决方案有什么需求，我们究竟了解多少？

事先把他们认为将来会发生的事写下来，是对团队成员的一种提醒，虽然他们不一定总是正确的，但这种提醒是有益的，目的是学习。

要简单明了

创造新产品、新方法的第一步是问问题。怎么问？下面是企业家佩德罗·米格尔的观点。他是我的一位网友，读过我试水众筹出版项目的新书《领导者指南》（*The Leader's Guide*）。

通过交谈来验证你的想法很难，但要了解用户是否真的有你想解决的问题，这一点很重要。我的做法是设计一个简单的问卷，只要问三个问题，就能验证关键的假设：

1. 用户真的有那些你想为他们解决的问题吗？

2. 这个问题他们现在是怎么解决的？

3. 你的想法能帮助他们更好地解决问题吗？我会在问卷测试之后再开始做假设。

别做过头了。要把团队开会提出的信仰飞跃假设全部列举出来也很容易，但最好是有的放矢，找出那些名副其实的信仰飞跃假设，那些商业计划书中对业务成败影响最大的假设。

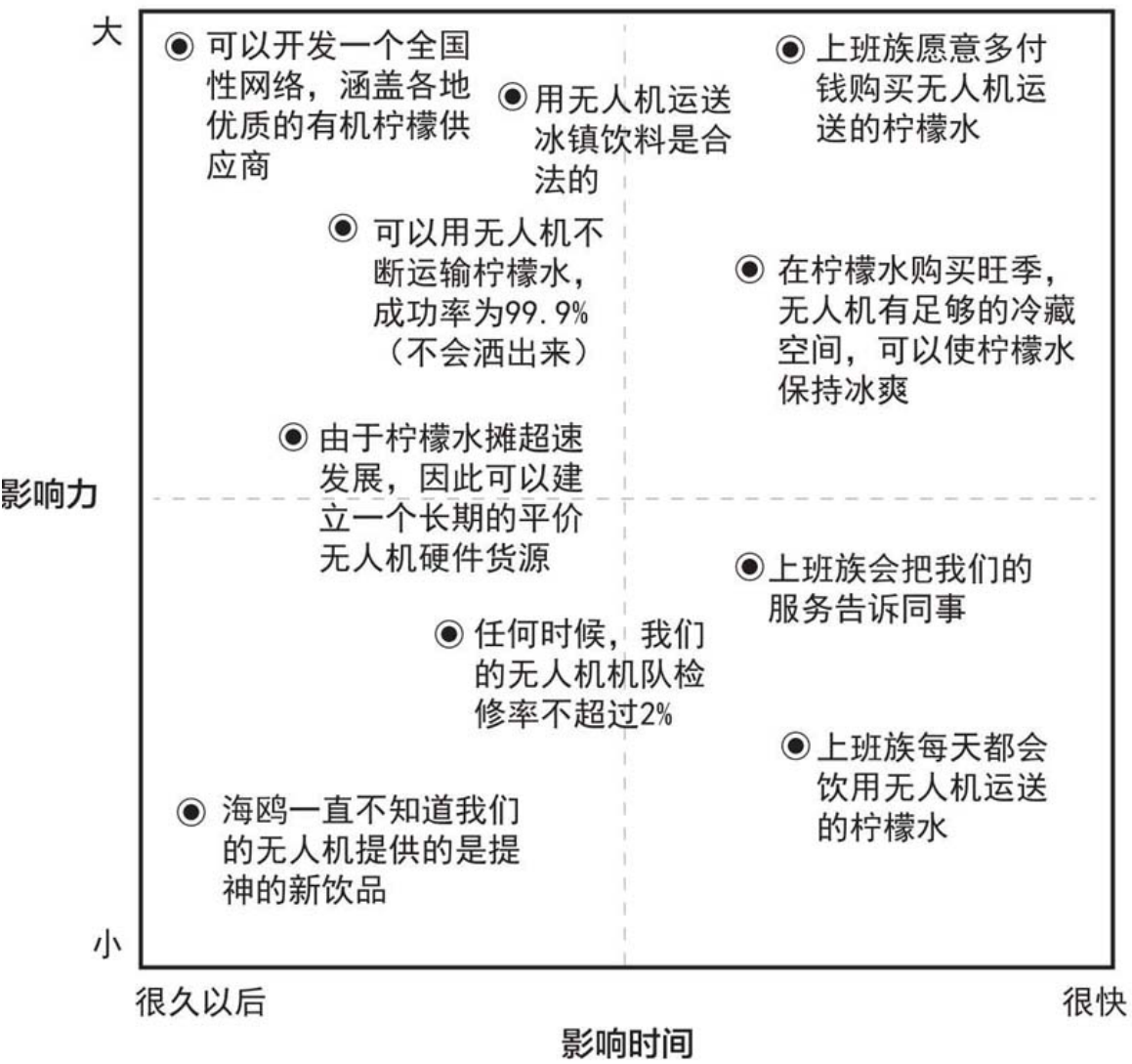
必须想方设法避免分析瘫痪，一般来说，关注的假设越少越好，而不是越多越好（我合作过的一个团队，仅针对一个项目就想出了100多个假设）。要精简假设列表，有一个好方法，那就是认清计划中风险最大的问题，一开始只关注这些问题。有些团队还容易过分关注跟遥远的未来有关的假设，比如行业趋势、石油价格、几年后的商业路线图等等。记录这些假设没有什么不对，但更重要的是关注那些和现在关系更密切的假设。

为什么？因为人一般都偏爱舒适，喜欢最熟悉、最有安全感的环境。我们感到很不舒服的环境，就是我们最不了解、最难成功的环境。我们需要测试跟这种环境有关的假设，在测试中学习更为重要。

下面是减少风险的一个简表：请关注那些最有益于学习的行为。对于大学记分卡研发团队来说，风险最大的假设与用户想要的功能有关，因此他们决定早期重点实验这些假设。

信仰飞跃假设要分清主次

表4-1 “ 超速发展的柠檬水摊”



决定价值假设和增长假设

信仰飞跃假设很多，对初创公司来说最根本的有两个：一个是价值假设，要验证一种产品或服务是否一旦为用户所用就能让他们开

心；另一个是增长假设，要验证如果已经有了一些用户，怎样才能赢得更多用户（参见表4-2）。

我会建议团队一开始先决定价值假设，再考虑增长假设。先保证有少量的用户需要你提供的产品或服务，再考虑扩大规模，这样比较恰当。

表4-2 决定价值假设和增长假设

	定 义	案 例	提 问
价值假设	测试新产品、新服务是否能为用户创造价值	1. 用户需要优质手工制作的柠檬水 2. 用户会多付费来体验无人机送货服务	1. 这个命题对我的目标用户有价值吗？ 2. 用户愿意付费吗？ 3. 用户会再次购买吗？
增长假设	测试用户会如何采用新产品、新方法	1. 我们认为用户会成为柠檬水摊的宣传员，向同事和朋友宣传 2. 我们认为用户每份订单至少会买两杯柠檬水和同事一起喝，或者开会时拿给别人喝	1. 一旦项目显示有价值，我们会采用什么机制来促进项目发展？ 2. 我们怎么知道试点区的经验也能用于其他地区？ 3. 怎样鼓励、奖励做口头宣传的人？

就拿大学记分卡研发团队来说，他们的价值假设就是团队能制造一个工具，为学生了解大学价值提供更好的参考指标，帮助他们在上

哪所大学的问题上做出明智选择。增长假设是一旦团队获得所需数据，他们就能将数据通过一款大众应用程序软件（格洛伯特说：“并不是每个人研究学校的时候都会浏览教育部网站。”）进行发布，这样不浏览教育部官方网站的群体和个人用户也能获取择校数据。

如果我的信仰飞跃假设错了怎么办？

我发现很多团队担心一件事：害怕因分不清假设的主次而误入歧途。实际上，我们可以信心十足地说，他们肯定会分不清主次，就像我在第1章已经说过的那样。因此，我们在《精益创业》中把这种实验称为最小化可行产品。这些产品不仅仅是学术演练，这一点大家很快就会明白。它们是面向市场的产品，尽管有很大的局限性，却也创造了一个大好的机会，让我们重新认识用户行为，这常常会颠覆我们的整个信仰飞跃假设框架。这也再次说明，假设分析应该越简单越好。马克·扎克伯格在他著名的宣言（见脸书招股书）中说：“力图着眼长远打造最优服务，快速发布，从较小的迭代中学习，而不是一次性全部到位……公司墙壁上写着一句话——

‘完成第一，完美第二’。它时刻提醒我们要持续改进。”

2. 最小化可行产品

一旦我们搜集了预测和假定信息，表述了价值假设和增长假设，接下来就要做一个叫最小化可行产品的实验。

最小化可行产品是新产品的早期模型，团队通过这个实验，可以对用户需求进行最大限度的验证式学习（这种学习是基于真实的数据，而不是对未来的猜测）。理想的情况是，这种学习可以用最少的成本、时间和精力发现最多的信仰飞跃假设。

当今的市场充满不确定性，谁学得最快，谁就是赢家。精益生产的“基本循环周期”指的是从接到用户订单到交付物美价廉的产品的

间隔时间。对一家初创的“创新工厂”而言，基本循环时间则是指从产生一个点子到验证点子是高明还是疯狂的间隔时间。能缩短验证循环周期的团队更有可能找到合适的产品或市场，因为这会增加（当然不是保证）成功的可能。

一种最小化可行产品能快速把一项创意转变成一件实物——即便不是一件完美的实物，从而开始新一轮的迭代和复测。尽管单个最小化可行产品不够完美，却可以在验证最成功的工艺或产品时将浪费减少至最低程度。

前面介绍过大学记分卡研发团队最初的最小化可行产品。他们不是一开始就向公众推出一款软件，而是使用纸板手机模型观察用户的表现。这样一来，他们就能马上实验产品，很快修改，从而再次测试。

我们大多数人不会采用这种跳跃式的工作法。谁都不愿拿出一款不完善的糟糕产品，尤其是当我们对项目充满憧憬的时候。事实上大部分创业者都对未来充满憧憬。

“最小化可行产品的关键在于：你可以定义什么是‘最小化’，但什么‘可行’得由用户说了算。”精益创业的早期传播者、咨询师大卫·布兰德说：“团队在第一次经历这种失败的绝望之后，你要带领他们走出悲伤的低谷。优化最小化可行产品是为了学习，不是为了扩大规模。这个道理有些人很难接受，因为他们一辈子都在为了生产而生产，不是为了学习而生产。”

最小化可行产品的类型

最小化可行产品可以有各种大小和风格，全看你想学什么。各个公司需要提出各自的指导原则——包括如何讨论快速实验，如何培训员工使用有关技巧，如何让员工对所学内容负责。

财捷公司这样描述他们的做法：“快速实验的目的是根据真实行为尽快了解真实用户的需求，然后才给某个创意或行动方案投入额外资源。”要了解最小化可行产品的类型和例子，请看附录2。我很高兴与大家分享财捷公司内部的最小化可行产品目录与指导原则——当然，这得事先征得他们的同意。

最小化可行产品是一种心态

一支内部创业团队参加过我的一期研讨会活动，他们的最小化可行产品的故事可谓“习焉不察”。他们正在打造的产品通常需要3~5年才能完成设计和交付。在研讨会上，我们开始探索使用3D打印等新技术缩短循环周期的方法。但团队成员很固执，只关注生产方面的周期。而我总是设法让他们把注意力放在怎样更快地学习上。

这是一款硬件产品，我以为难点在于设法制造一台用户看得见的功能原型机，但团队解释说原型机已经制造出来了！为了取得安全认证，他们早就造出了功能原型机，现在原型机已经放在他们办公室了。

我想问题一定出在他们找不到用户上。也许他们要找一家当地的零售商，安排一次特殊活动与用户接触。我又错了。“我们公司已经有了一个示范店，用户可以来参观我们最新最好的产品。”于是，我猜一定是企业内部关系有问题。他们认识示范店经理吗？“当然认识，他总是找我们要新产品来显摆。”

那么问题出在哪儿？示范店离他们公司很远吗？不远，就在同一栋大楼。原型机很沉吗？他们需要一台特殊的可移动小车把产品拉过去吗？

实际情况是，根本不存在任何物质上、组织上、政治上或监管上的实验障碍。唯一的障碍是团队根深蒂固的“习惯的力量”，这导致

他们对这个简单的办法视而不见。这种现象简直是司空见惯，我们将在下面几章说明。问题不在于工程师们不懂如何生产最小化可行产品，而在于他们认为这不值得做。如果大脑受到管理习惯的约束，就很难产生突破。精益创业就是要消除这种心理障碍。

最小化可行产品评分表

生产什么样的最小化可行产品没有固定指令可循，只要能达到最佳学习效果就行。

然而，最重要的一点在于集思广益，不管什么项目都要想出多个最小化可行产品。Design for Delight（意为“为喜乐而设计”）是财捷公司的一个精益创业项目，与通用电气FastWorks项目的一个核心理念“先博后约”类似。

人的天性往往会让我们过早地瞄准一种解决办法。这些年我和很多团队合作过，具体有多少我也说不清，但是他们都相信，最初的计划是他们能生产的唯一最小化可行产品。

有一点很重要，要帮助团队考虑截然不同的解决办法。在比较初级的课堂上，我经常要求团队从现有计划中选择一个假设，然后集思广益，想出三种不同的最小化可行产品。我们从简单的那个开始，就是他们已经想到要做的那个产品。然后想一个好玩的——要花很多钱的那种（终极镀金版）。最后，我请他们想出第三种可能的产品，它距离第一种产品越远越好，可以这样理解，第二种产品在复杂程度和成本方面与第一种的距离有多远，第三种产品在简单程度方面就应该与第一种产品有多远。

用最小化可行产品来测试假设

这种头脑风暴式的方法不仅仅适用于培训研讨会的活动。财捷公司的司各特·库克曾告诉我，他在员工会议上用过一个技巧，结果会议从头到尾只花了15分钟。首先，他让每个人思考自己手头的项目，5分钟内写下信仰飞跃假设。然后，他让每人选择其中的一个假设，再用5分钟想出自己能衡量这个假设对错的各种指标。最后，他要求每人挑出一个指标并开动脑筋，想出能产生这种数据的各种最小化可行产品。短短15分钟，他发现他的团队能想到更多、更有意思的提议。

对于有能力运用更高级技巧的团队，请看我给很多用户看过的一张表，这张表能帮助他们决定哪种产品更值得探究。

这是一张普通的记分卡，可以用来评估头脑风暴产生的各种最小化可行产品的前景。

首先，这张表能帮助我们认清一点：每一种假设和每一个最小化可行产品并不是一一对应的关系。有时，正确答案只是挑一个比较好的最小化可行产品开始实验。有时，不同的最小化可行产品可以齐头并进，以获得更综合的实验结果。

表4-3 用最小化可行产品来验证假设

最关键的信仰飞跃假设

用户需要手工制作的柠檬水

假设陈述

如果手工制作的柠檬水可随叫随到，用户会消费更多柠檬水

集思广益，想出一系列可能的最小化可行产品

问问你自己

- 这种新产品、新工艺是为谁制造的？
- 我可以从制造什么样的最小化可行产品或工艺开始学习？

最小化可行产品1 街角柠檬水摊，有桌椅和招牌

最小化可行产品2 登录页面，用户下单，人工送货

最小化可行产品3 网站和应用程序，用户下单后可用无人机送到旧金山SoMa街区

最小化可行产品4 网站和应用程序，用户下单后可用无人机机队送到加州各地

但是，团队做这种练习时总是让我感到吃惊，初创公司考虑的最小化可行产品虽然不同，但测试的假设完全一样，而使用的经费相差悬殊。在这种情况下，我们就需要淘汰花费高的产品，即便这么做令人感到不快。

3. 验证式学习

我在《精益创业》中讲过一件尴尬的事。我曾花半年时间做了一款软件，却没什么用户愿意下载。其实只要做一个卖产品的网页，一天之内就能得到同样的反馈，用不着辛辛苦苦忙活半年。精益创业就有这种奇效：不是考虑怎么用稍微少一点儿的努力达到期望的效果，而是弄清楚怎样用特别简单的方法达到同样的效果。

决定做什么实验，按什么顺序做实验，选出哪一款最小化可行产品测试哪种假设，并估计每个实验的成本及所需时间。有些实验可以不做，因为相关假设可以用一款更廉价或更高效的最小化可行产品来测试。

本来可以用那个简单网页了解（但实际上没有）的信息我们称为验证式学习。任何一款最小化可行产品都能提供这种信息——让我们了解用户实际需要什么，而不是我们以为他们需要什么。拿一系列最小化可行产品做实验，目的就是为了让吸引用户，显示这些实验比之前更有利于驱动用户行为。

一段时间以后，我们不一定要求增加用户量，只希望同一批用户越来越喜欢我们提供的产品，那就是我们的领先性指标。但每家公司、每个团队必须认真思考，针对自己想了解的某些情况，应该测试什么内容。

大多数初创公司认为识别关键指标并不困难。举例来说，一家电商企业可能认为，最重要的指标是用户的购买行为和伴随而来的转化率。消费产品，无论是应用程序还是玩具，都需要得到用户的青睐，商家希望用户能经常使用自己的产品。没有什么消费行为是普遍正确而我们一定要考量的。

表4-4 最小化可行产品记分卡

	最小化可行产品1	最小化可行产品2	最小化可行产品3	最小化可行产品4
	街角柠檬水摊，带桌椅	带有订货按钮的简单登录页面	无人机原型机，提供送货服务	无人机送货服务
信仰飞跃假设				
用户需要手工制作的柠檬水	✓	✓	✓	✓
用户愿意多付费购买本地出产的有机柠檬水	✓	✓		
按需订购提高了用户的柠檬水消费量		✓	✓	✓
用户愿意为无人机送货多付费			✓	✓
用户位于无人机可抵达的地区				✓
用户更喜欢用比特币付费		✓	✓	✓

每项实验成本和所需时间的预估

费用	250美元	2 500美元	25 000美元	1 500 000美元
时间	1周	1个月	0.5年	1.5年

然而，所有这些行为有一个共同点，那就是价值交换。价值可以是任何稀缺物，潜在的用户愿意为了使用产品而放弃这种稀缺物。它可以是钱，也可以是其他东西，比如时间、精力、名声或详细的反馈。就像大学记分卡研发团队发现，竟然没有人愿意将大学进行比较一样。当试用纸板手机模型的时间越来越多时，他们同样领悟到了自己的进步。

从一个实验到另一个实验，这种价值交换在不断改善，我们从中做出的科学推理就是验证式学习（我们将在第6章和第9章更详细地探讨指标问题）。支撑有效推理的指标必须遵守“3A原则”，即可操作（Actionable）、可访问（Accessible）和可审计（Auditable）。

可操作。要让别人认为你的报告具有可操作性，报告的数据必须显示清晰的因果关系，必须与产品自身的变化息息相关，否则，那不过是虚荣指标。网站访问量的增加并不一定说明产品质量有了提高。这说明什么问题？为什么有人访问？他们访问网站的时候在做什么？这种结果是哪些产品变化引起的？

可访问。每个项目成员都应该能看到报告、看懂报告，否则报告就无效。很多公司用公共显示屏跟踪数据。《华盛顿邮报》就是最近的一个例子。杰夫·贝索斯接手《华盛顿邮报》以后，公司创建了一个叫“Arc”（意为“弧”）的技术平台，目的是把亚马逊对用户体验的理解应用到新闻行业。它能跟踪读者与网站、应用程序的互动情况，根据用户体验对营销进行有针对性的改善。目前，公司为世界各地的报社提供这项技术服务。

可审计。数据必须可信。当因为指标有问题而导致项目被叫停的时候，团队或个人常常会提出质疑。凭什么？数字和分析必须清晰合理，不能复杂，更不能空洞无物。

业务经理丹·史密斯曾经在“领导者指南”社区里分享他的观点，他说：

在所有其他条件相同的情况下（其实，所有其他条件是不可能相同的），我喜欢看“一个更重要的指标”，比如转化率，并查看这种转化是否达到一定的速度。理想状态是——持续不断的、指数式的周增长或月增长，当然这取决于模型中的用户流失率和时间单位。借零售打个比方，如果我不能保持足够的小部件库存，我还有其他办法。

我非常相信能通过时间函数和群组找到问题。因为这样可以突出模型的潜在缺陷，也能突显加速增长的机遇。当然，前提是已经完成了用户验证。

通常情况下，运营初创公司最大的难点在于让所有成员达成共识。只有这样才能弄清公司是不是在进步。

4. 开发—测量—认知

创建一个最小化可行产品不可能一蹴而就。经过测试和分析，才有可能发现自己的创意有什么吸引力，有什么不足。然后再通过最小化可行产品，推出去，继续学习。

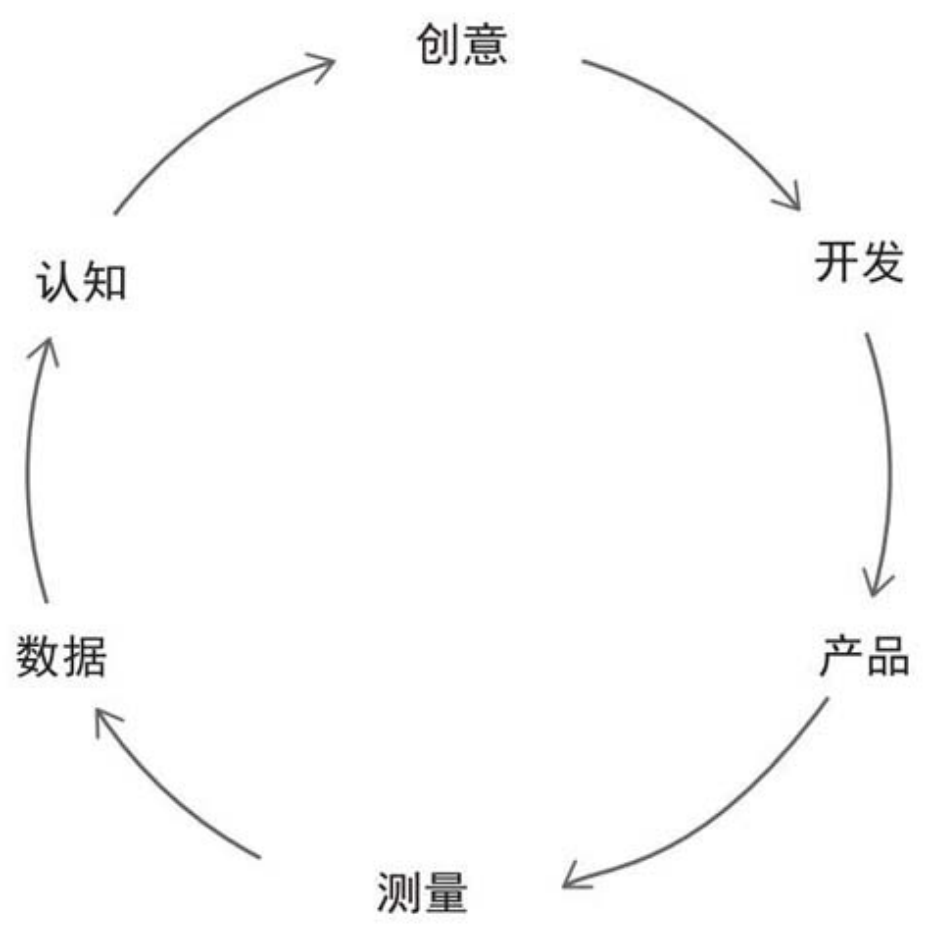


图 4-1 开发—测量—认知反馈循环

例如，大学记分卡研发团队在让潜在用户试用最小化可行产品时了解到人们会去哪些网站搜索大学信息，为什么到这些网站去搜索；了解到人们已经自动假定公立大学学费更低，且大部分人在搜索大学的时候已经想好了选择什么专业。然后，他们讨论产品的哪些方面考虑了人们真正关心的问题，把这些方面加以整合，继续测试。他们不断地完成开发—测量—认知的反馈循环，终于生产出了一款用户特别喜爱、一看就很兴奋的最小化可行产品。

这听起来有点儿矛盾，当他们不再追求完美，而是心甘情愿地尝试调整最初的想法，最终拿出的产品反而更完美。关键是要减少这个循环所需的总时间。

Twilio的开发—测量—认知反馈循环

云通信平台Twilio目前市值为25.6亿美元，他们最近成功地完成了IPO（首次公开募股）。2008年公司成立时，只有少量工程师。后来公司快速发展起来，他们寻找机会的方法却始终没变。管理者一开始就要求每个团队测试一个机会，例如测试公司能不能用作呼叫中心，也不告诉团队需要建造什么产品，只要求他们弄清楚用户为什么不建立自己的呼叫中心。整个过程从PRFAQ（即新闻稿+常见问题）技能的演练开始，通过与用户的接触获取初始问题的答案，以达到测试创意的目的。

在PRFAQ中，团队要准备一份新闻稿（类似于亚马逊的那种做法）和一个供用户使用的常见问题文件，内容包括产品首发日期和价格（至少是一个差不多的预估价）。然后，团队成员需要跟拿到新闻稿的用户谈话，并听取反馈。“我们尽量搜集用户对最终产品的意见，之后再花时间生产。”负责产品管理的副总裁帕特里克·马拉塔克说，有时，用户——既有内部用户也有外部用户，说对某个创意毫无兴趣；有时，他们又迫不及待，恨不得马上就用，这时团队就会进一

步挖掘；有时，用户还反馈说需要某某功能，然而这些功能是团队一开始完全没想到的。

有了这些信息，团队就有了决定要不要朝前走的根据。如果答案是肯定的，他们就马上制造一个“非常非常基本的”、可以立即迭代的产品（最近他们在常规的语音或短信服务以外增加了视频聊天和彩信服务）。每一步的完成时间并没有固定的要求，因团队而异。但每个团队都要求达到同样的学习标准。曾担任公司首席运营官的罗伊说：“每个独立团队都在建立一种主人翁意识。”马拉塔克说：“你需要得到用户反馈，越早越好。然后要提出假设，并进行实验，每次迭代都要测试这个假设。我们就训练团队做这件事，我们不搞一刀切的政策。”

5. 转型还是坚守

做这种实验的目的就是要掌握足够多的信息，召开一次决定调整还是坚持当前策略的会议，评估当前的策略是否有用。如果每次实验都比上一次有成效——很多数据支持某些信仰飞跃假设，下一步就是坚持下去，再做一个比之前更好的最小化可行产品，并进行开发—测量—认知反馈循环。

如果发现尽管产品“改善了”，但用户还是反复给予了负面反馈（或者表示无所谓），或者如果数据确实否定了某个关键假设，这个时候就需要进行转型。这也许就是精益创业最著名（或者最“声名狼藉”）的一个说法，这要看你站在哪个角度看它）的一个说法：转型，愿景不变策略变。

创始人始终有一个愿景。要达到目标、实现愿景，就必须明确策略。这个策略无须永远保持不变，但愿景可以，而且应该始终不变。就转型而言，产品的目标市场或系列特征有可能变化，但总体愿景不变。每次转型会产生一系列新的假设，然后又开始下一次循环。

创业史中充满了传奇的调整故事。贝宝原本是移动设备Palm Pilots之间的转账工具，后来变成我们现在熟悉的网上支付平台。奈飞原本是一家在线光盘及蓝光租赁提供商，现在变成了流媒体公司。我在《精益创业》中还讲过一些公司的故事，例如投资顾问公司Wealthfront（前身是线上博彩公司KaChing）和高朋（Groupon）。

但是转型不仅仅适用于初创公司。一家大型出版社的高层管理者告诉我，他们公司最近也“颠覆了传统出版的一切做法”。

他们正在封面设计、内容、书名方面进行实验，主要是针对某个作者现有的读者群，但也在拿不熟悉作者和作品的群体做实验。

以前，这家出版社不会找实验群体或作家团体征求大量的反馈意见。这位主管解释：“出书之前我们似乎只相信自己，我们相信自己的偏见，自夸自大，以为我们比读者懂得多。”

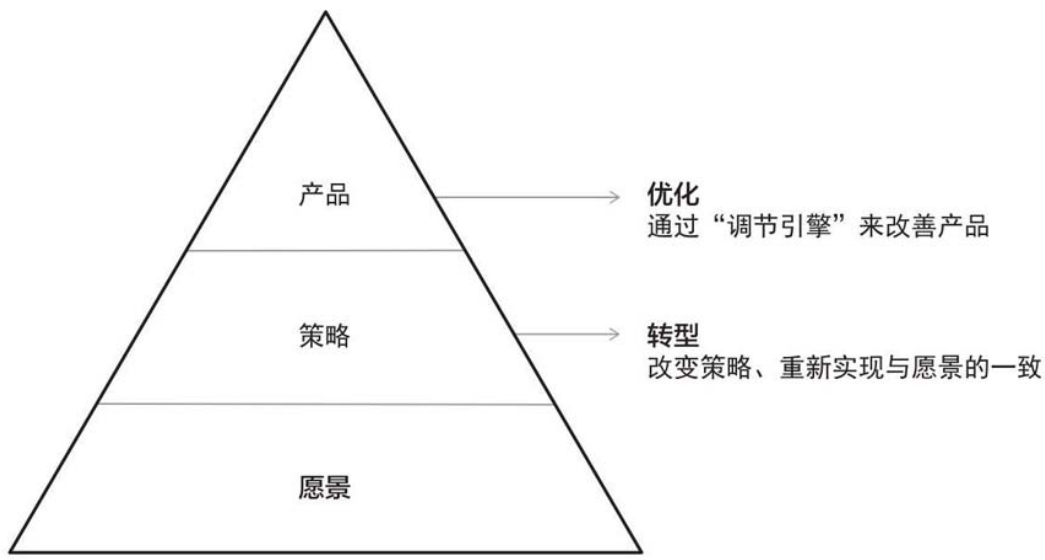


图 4-2 调整，愿景不变策略变

但是现在出版市场已经变了，原来书店里总是人来人往，现在人们以网购为主，公司不得不改变策略，适应读者的习惯。“我们这个

行业意识到，必须了解如何直接和用户打交道。”

有一次，出版社拿了一本书稿做实验。这本书已经开始印刷，但管理者和她的团队很想了解潜在读者对这本书的反应，即便她们不准备对书稿做大幅度的修改。

她们开始搜集反馈意见，整理反馈数据。这时她们有了惊人的发现，原定的目标读者年龄在35~60岁，但这些读者根本不是真正的核心读者。实际上，这本书引起了千禧一代的共鸣。于是，公司开始调整策略，以谋求最大可能的成功。这位高层管理者说：“我们取消了针对大龄人群的全部营销和宣传活动，转而向千禧一代倾斜。”公司出书的愿景没变，只是改变了目标读者。

何时转型

如果你在现实生活中有过转型的经历，就知道压力有多大。通常是我们等待的时间太久，来不及考虑转型。房顶着火了，墙壁开始坍塌，明天一早就要开董事会，马上就没钱了。说实话，在这种环境下很难做出理性的决策。

我们推迟转型有十足的理由。哪怕只是提一个问题：“我们的策略管用吗？”就会有人认为这是在批评团队目前努力的方向，会影响士气。关于目前的策略是否奏效这一点，很难让所有人达成共识，因此，转型会引起争端。而且，创业者永远有一种乐观的心态：也许只要再试一次就会有实质性的增长。

因此，对关于转型还是坚持的会议，我最后提一点建议：几乎所有获得巨大成功的初创公司都必须在发展的过程中调整。初创公司的生存环境具有极端的不确定性，转型是一种普遍的结果。但是，如果我们早就知道公司必须转型，为什么要等到最后一分钟才考虑这个问

题？我建议：提前安排关于转型还是坚持的会议。把它列入公司日程，并成为创业者日常生活的一部分。

为有问题的初创公司找到合适的节奏。我通常推荐一个半月左右开一次会——当然一个月不要超过一次，一个季度不能少于一次。该开就开，没什么大不了的。这不是什么生死攸关的转折点。开会不等于承认我们不知道自己在干什么。我们只是借此机会问自己：有什么证据证明目前的策略能让我们更接近愿景？

开这种会的气氛比危急时刻做决策要平静，这是其一。其二，开会还有一个好处，能让所有团队成员集中注意力。尤其是在公司创办早期，所有的团队成员可能都会在会议间隔期间问自己：“我眼下做的工作是否会在一个半月后召开的会议上对我们有利？”这样能避免大量的浪费，比如为产品推出之后的活动制订周密的计划，增加用户还不需要的功能，在产品还没有早期用户时就开始为服务主流用户做打算，为将来的需求配置客服人员，以及（我说得最多的一条）提前投资兴建可扩展的基础设施。

朝向湮灭的转型

有时，一次转型会导致另一次转型，然后再来一次，团队经过多次转型，直至无法再次调整。这时他们意识到，尽管愿景很宏伟，却找不到成功的立足点。通用电气的一个涡轮机解决方案团队就碰到过这种问题，最后这个项目取消了，也算是一个不错的结果。

团队计划开发一种新配件，以提高大型天然气厂的工作效率和产量。这种液体膨胀机能提高厂家的气体液化能力，为厂家创造额外收入。新工艺还会产生附带收益：再生能源可用于厂家的其他业务，从而提高厂家的整体效益。

通用电气新产品开发团队的负责人、FastWorks项目经理西尔维奥·斯弗鲁扎说：“团队知道从技术的角度看，这个项目是绝对可行的。如果我们明白如何上市，毫无疑问，这种液体膨胀机是可以生产的。”团队为该项目创造了一个令人侧目的商业案例，因为现有的大量厂家最终会安装这种新设备，而且，考虑到可能给潜在用户带来的预期利润（每年一亿美元），大部分现有厂家的经营者都希望对自己的设备进行更新。同时，他们认为这种新设备也会得到新厂家的青睐。

斯弗鲁扎回忆说：“方案里的商业案例很漂亮。”它能直接解决用户的问题：“用户希望在不影响可用性的条件下提高工厂效益。产量提高了，收入也会增加。”不过，这个商业案例完全建立在假设之上。斯弗鲁扎说：“我们是技术公司。我们的做法是关注如何做事，研究技术挑战。这种事每个人都乐意干。”

问题摆在团队面前，这支团队不仅包括销售、工程和商业运作人员，还包括一名FastWorks项目教练，对团队来说，问题的关键不在于他们能不能造得出这种液体膨胀机，而在于他们该不该制造。用户会很喜欢这种新产品并愿意花钱购买吗？“在还没有采用FastWorks工作方法的时候，如果上马这个项目，我们自始至终不会过多质疑关于用户的假设，我们在进行开发时主要考虑技术风险。”斯弗鲁扎说。

以下是他们在商业方面的信仰飞跃假设：

- 市场上没有竞争者先于他们想到这个点子。

- 液化天然气工艺许可方（持有天然气液化工艺专利的公司，该公司能审批新技术，确保新技术达到规定标准）愿意就新工艺（即此前不存在任何障碍，如通用电气与另一家公司存在独家经营关系）与通用电气展开讨论。

- 液化天然气工艺许可方愿意采用通用电气的新方案，并将新方案定为该领域的新标准。

- 该技术可以扩展到其他市场的其他应用中。

- 用户将成为合作伙伴，参与新产品的迭代与样机开发。

涡轮机解决方案团队与销售团队密切合作，与保持良好关系的用户展开联系。在早期阶段，他们的最小化可行产品只是一个介绍新配件运作的演示工具。FastWorks教练朱利奥·卡尼加洛解释：“价值交换主要是信息方面的——向不同用户介绍新工艺，并征求他们的意见。”

他们仅凭这一件最小化可行产品就测试了许多信仰飞跃假设，并很快发现了几个推向市场的关键想法存在问题。

有了这些反馈之后，团队开始重新制订计划。他们在思考，是否存在其他市场，能够帮助这种液体膨胀机完成转型。有一个用户曾经反馈，他们也许还能为低温设备市场（工业制冷应用）提供这种新配件，这样就赋予了这款产品新的潜力。

他们花了两个半月，投入几千美元研究低温设备市场，结果发现这个市场不够大，不值得投入那么多人力、财力，哪怕是做最小化可行产品也不值得。团队在最后一次关于转型还是坚持的会议上决定终止该项目。

会上，他们通报了测试的结果，很多团队成员都很难受，项目弄砸了，大家不免很失望。不过，也有一件大好事，卡尼加洛总结说：

大家的心情都很复杂。一方面，团队成员很难过，因为一个令人兴奋、具有很大潜力的产品到头来并不像想象的那样完美。另一方面，他们也很开心、很自豪，团队这么早就发现了这一点，花的钱也

不多，万一大量投产，结果就大不一样了。他们认识到，这么做节省了公司的人力和财力，公司可以把这些人、财力投入到更赚钱的项目中。

当然，团队的每个成员也心存感激，他们不必投入多年的时间和精力生产一款最终无法为用户创造价值的产品，这种产品生产出来也只是公司的一项败绩。最后，团队只花了3万美元及7个月时间测试他们的假设，没有投入几百万美元，也没有浪费几年的时间 and 精力。监督项目投资的内部董事会，即增长委员会将这件事看在眼里，并表示赞许。卡尼加洛补充说：“他们认可团队下功夫测试了假设，认为这种学习很有价值，并赞许了团队勇于承认错误的态度。因此，所有团队成员都受到了奖励。”这种激励学习的做法使公司避免了时间上和金钱上的浪费。“我们赞许这种实事求是的态度，认为这是涡轮机部门带给全公司的最佳实践。”

领导者的精益创业

根据精益创业工作法，领导者必须做一件很重要的事，那就是向做开发—测量—认知反馈循环工作的员工提问。领导者要问的最重要的问题是：

1. 你学到了什么？
2. 你是怎么知道的？

我们在本书中会反复谈到，管理方法上的这种重大变化归根结底是文化的问题、思维方式的问题、习惯的问题。一个很难消除的假设是：领导者是最高专家，领导者制订计划，下属执行计划。碰到不确定的因素，通常由领导者拍板。如果哪个下属没有执行，领导者就会给予相应的惩罚，因为不能执行计划说明你的能力不足。

看到这里，我希望你能明白，现代世界中，有多少情况是与这种旧的范式相悖的。很多失败不是执行不力造成的，而是现实不符合计划中的假设。假如用户能在最初就看到我们的商业计划，我们早就知道该怎么做了！

因此，新的领导范式中有一部分内容就是转变旧的范式，使其以学习为导向。司各特·库克称之为“设定重大挑战”，搭建团队需要的实验平台，让他们在实验中自己找答案。员工失败了，要问他们学到了什么，而不是冲他们发火。

对那些领导创业团队的人来说，这显然是好事。但是，思维方式的转变也能延续到所有的非创业情境中。一位和我有过密切合作的高层管理者给我讲过一个故事，我一直都记得。

他参加过精益创业培训，是公司内部一支创业团队的高层发起者，经常和团队成员见面。一天，他和创新团队开会，大家同意开始进行一次新的调整。大多数高层管理者每天都要开很多会，他那天就有很多会，和创新团队开的这个会只是其中之一。他恪尽职守，又去开另一个会，是个电话会，由一个区域销售经理汇报他负责的中欧销售区的季度业绩。销售经理告诉他一个坏消息：他们的新产品上市时不巧遭遇了配额限制。

高层管理者告诉我，他知道该怎么办。多年来他的做法是“把这个家伙的头拧下来”。他正要骂人，突然改变了主意。如果他把这个电话看作几分钟前开的那个转型还是坚持的会议，结果会怎么样？他没有批评下属，而是问了他两个问题：你学到了什么？你是怎么知道的？

这位区域销售经理惊讶得差点儿没拿住电话。原来，这个上市策略揭示了一些始料未及的情况。这个地区有特殊要求，跟美国不一样。（为什么美国公司了解到这一点时总是很惊讶？）本土竞争者已

经在市场上有了像样的产品，但母公司的品牌在这个地区还不是很有影响力，所以发行比预计中困难。换句话说，高层管理者和区域销售经理都没意识到，这个上市计划一直都是一种实验。这看起来像是一个低风险、具有很大确定性的举措，因而可以用传统的管理技巧处理。然而，现实给他们上了一课。

高层管理者在简单询问后便确信，他听到的是事实，而不是一堆借口。他接着制订了一个特别好的计划，结果公司产品进入该地区市场，并大获成功。他意识到，只需问一些不一样的问题，就能达到商业目标，而这种方法在以前的公司培训中常常被忽略。

这个故事告诉我们，领导者如果稍稍改变的行为和思维方式，就可能取得新的成绩。后面的章节里还会有很多类似的故事。这些故事有一个共同点，就是综合运用精益创业工具和促进持续创新的管理方法。下一章我将具体描述这种新的系统工作法在实践中是如何运用的。

第5章 规模创新管理体系

我在与各类公司的合作过程中，去过很多新奇的地方。有一个地方给我留下了不那么好的印象。那天，我来到美国铁锈地带（老工业区）一家老式工厂的车间，这家工厂已经连续经营了几十年，生产了成千上万件家用电器。公司正在进行精益转型，并在消除库存浪费、提高产品质量和工厂安全性方面取得了长足进展。

公司派了一位产品经理领着我参观，因此，我能直观地看到他们取得的进步。尽管我研究、谈论精益生产多年，却很少做到最重要的一条精益建议：到现场去，亲身体验（*genchi genbutsu*，来自日语，意为“现地、现物”）。参观的时候，我才深刻体会到，哪怕是生产最不起眼的电器，也需要很多的工艺和技能。每一个小按钮都是通过人工连接到电路板上的，这一动作每天要重复几千次。即便在这个自动化的时代，你购买的每一件产品都包含着熟练工的辛勤劳动。

我跟公司领导讨论这个问题的时候，不禁想到我家的厨房，厨房里有一台便宜的微波炉，微波炉面板上有29个按钮（我数过）。我算是一个很愿意尝试新事物的人，想来也就用过5个按钮。其他24个按钮对我来说毫无意义。我问公司领导：“一般来说，这些被精心熟练地安装到电器上的按钮，有多少是用户从未按过的？完全没被按过的按钮的百分比是多少？”

他们答不上来。在那个年代，这可能是一个没有意义的问题。实地搜集这种数据很费劲，至少在当时很费劲。

不过，现在是21世纪。服务技术人员平常都会从电器上下载使用数据，很多电器本身就是联网的，而且，现在直接调查用户的使用情

况或者请用户记录使用情况也很方便。我跟公司领导提到了这个问题，他们承认数据都有，但他们就是不看。

明明知道可以了解使用情况，却偏偏蒙上眼睛，你说是为什么？我认为他们内心其实很清楚，看了数据会感到很沮丧。不妨想象一下：熟练工花了那么多时间辛辛苦苦安装了几千个按钮，却没有人按过一次。如果你认真对待这种情景，你会感到痛苦。这糟蹋了多少人力物力啊！

为什么会出现这种事情？是那些工人的错吗？当然不是，每个工人都在出色地完成自己的任务。

是领班的错吗？当然不是。他们技术熟练、兢兢业业，监督质量效益体系。

是那些致力于消除工厂浪费的精益专家的错吗？不是他们的问题。这些按钮不在他们正要消除的“在制品库存”之列。而且，这些按钮属于现有产品规格的范畴，精益专家根本无权清除。

那么肯定要拿产品经理问罪了？你问他们，他们拼命推卸责任：“我们只不过是按用户需求在生产啊！”

用户怎么会需要自己不按的多余的按钮？我从来没见过有谁会抱怨用户界面“太简单——多几个按钮就好了！”

实际情况是，业务经理在跟我说用户想要更多按钮时，谈的其实不是消费者，因为消费者不是他们的用户。他们解释：“用户是指大量购买我们的产品的大型零售商店的采购工程师。我们的销售团队花了很多时间和用户一起讨论，我们应该生产什么产品。”

这么说，是销售团队有问题？也不是。如果你找他们谈，你会发现他们在老老实实、毫不含糊地传达用户需求。毕竟，这是他们的职

贵。

那一定是采购工程师的错？不，采购工程师的需求同样合情合理。微波炉是商品，采购工程师总得想办法把大型货架摆得满满当当。什么方法最简单？保证一点——越贵的东西装饰品越多（这里说的是微波炉，所以按钮得多）。然后，就按照按钮的多少一台台摆起来，方便消费者挑选。

这条“价值链”这么长，却没有人站出来回答一个简单的问题：有什么证据可以证明，电器的按钮越多，买的人就越多，而且人们会长期多次购买这家公司的产品？

每个部门都在履行自己的职责，每个人都在挣钱，领导者会得到晋升和奖励。所以，谁都不怪。

然而，这种事每天都在发生。成千上万的熟练工手工安装的成千上万个按钮从来就没被人按过。除了微波炉，世界各地还有成千上万种类似的产品。

这不是什么反乌托邦式的未来小说，这种事眼下就在发生。必须找到一个更好的办法。

该怎么办？

知名公司在一开始请我做顾问的时候，我以为我的主要任务是向其传授“硅谷工作法”。在某种程度上，我做到了。不过，我感到最惊奇的是，我的硅谷同行特别希望从我的故事中得到启发，因为我南征北战，拥有丰富的企业实践经验，这是他们最想听的。由此我意识到，从精益创业的角度来看，传统公司和初创公司一样离不开变革。

现代企业不能只用硅谷工作法，也不能只用企业当前使用的管理方法。如果是这样，我们只需建议每个需要革新的大公司收购一些初创公司就够了。或者，如果著名公司或组织现在的管理方式能解决问题，我们干脆请它们的领导者把管理原理直接传授给下一代就可以了。

但事实上，这两种体制都有自己的一些问题。知名公司现行的古老、僵化的体制规范束缚了革新，造成了人才资源的大量浪费。

另一方面，硅谷的初创公司也有一个因自身成功带来的问题：规模小。没有一家初创公司在发展的过程中希望按照商业巨头的做法重新调整结构，因为大公司的职能部门壁垒森严、互不往来。然而，当初创公司发展壮大，不能再被当作一个团队来管理时，往往也会出现这种情况。小公司用得很好的体制不能转化成正在壮大的公司所需的大型生态系统，因此公司最终将停滞不前。

责任制是管理的基础

创业管理是针对21世纪特有的不确定性的领导框架。创业管理不能代替传统管理。组合式管理包括一般管理和创业管理，既然领导者能严格实施一般管理，创业管理的目的就是帮助领导者同样严格地实施创业管理。的确，创新是分散的、难以预测的，但这并不代表创新无法管理。只不过它需要的不是我们在传统管理条件下习以为常的那些工具和保护措施。“精益创业2.0”的力量在于它兼有两种不同管理方法的优势。

在《精益创业》一书中，我收录了图5-1（《丰田之路》中的一张著名的图片给了我灵感），首次阐述了精益创业的原理。

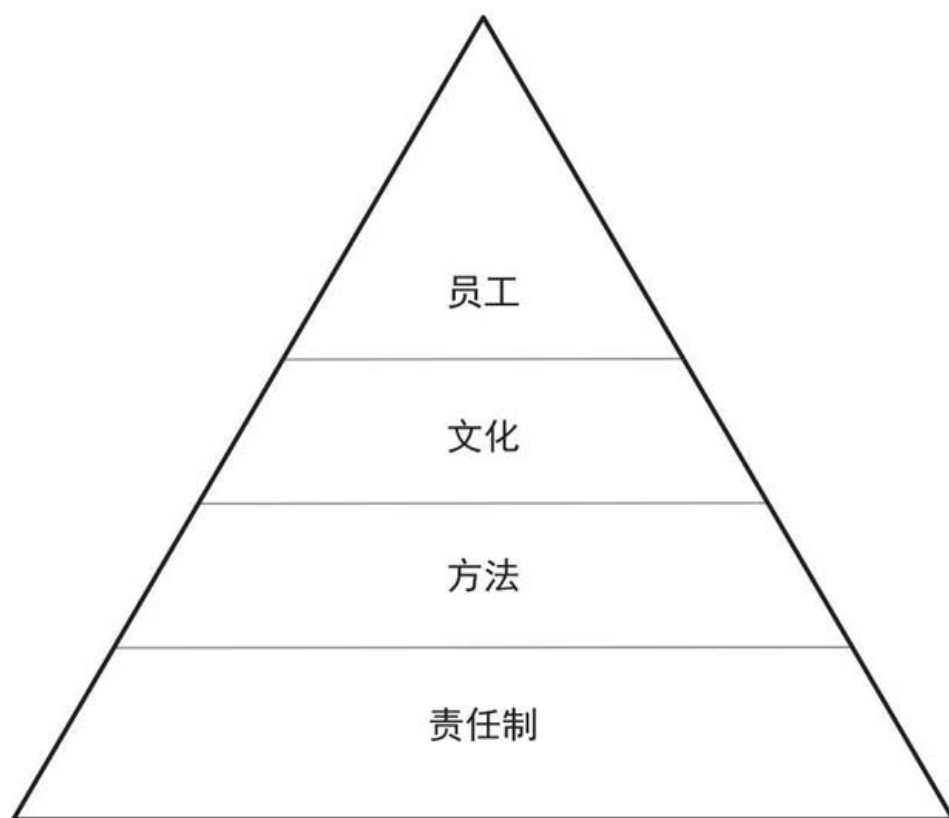


图 5-1 精益创业之路

“精益创业2.0”的基础同样由这4种要素构成，首先是责任制，驱动员工行为，并配套相关的奖励和激励措施。企业员工的薪酬、晋升、表彰或辞退有什么依据？员工在职业发展中真正重要的绩效目标是什么？责任制必须和公司希望实现的目标（不管是长期目标还是短期目标）保持一致。

方法是指员工完成日常工作常用的工具和策略，例如项目规划、管理、团队协作、合作等。方法源自责任制，因为每个公司的责任制会限制方法的选择。大多数团队，只要有合适的激励措施（说得更具体点儿，没有伤害性的激励措施），都会围绕新的工具、新的策略进行自我组织。打个比方，如果一家公司的员工尝试失败就要受到惩罚，那么这家公司是很难实施快速实验和迭代的（因为实验和迭代必然伴随很多次失败）。

一段时间以后，这些习惯和工作方法凝结成文化：共有的、不言自明的信念，它将决定员工会认为哪些事是可行的，因为“在我们这里就是这么做的”。文化是整个组织的肌肉记忆，不是看企业希望怎么运作，而是看企业过去都做过什么。光靠贴海报提倡员工“不断革新！”“打破常规！”改变不了文化。就算把脸书著名的口号“快速行动，破除常规”用油漆喷到你的墙上也无济于事。文化是随着时间沉淀形成的，是公司过去选择的各种方法和责任制的残留。

不同的文化会吸引不同的员工，是最重要的企业资源。不健康或陈旧的文化排斥创新人才。归根结底，企业的成功取决于它能吸引和留住的人具备什么素质。请回忆第1章中杰夫·伊梅尔特说过的一段令人印象深刻的话：没有哪家公司希望被贴上“过时”的标签，因为一旦被贴上这个标签就很难招到杰出人才。有些具有创新精神的人才智过人，却“怀才不遇”，这种故事我们也耳熟能详。

培育一种新文化需要各个团队进行自我组织。新文化源自对新方法的成功实践。如果加以精心培育，这些团队会成为新公司文化的种子。事实上，我见过很多公司成功转型的案例，那些成为重大变革推动者的未来领导者，一开始也是做早期试点项目的普通员工。他们一旦发现什么可行，就会恪尽职守，为公司全体员工谋福利。

我在第1章中说过，这种新的工作法得益于过去的革命：科学管理、大规模生产、精益生产、六西格玛、敏捷软件开发、用户开发、机动战、设计思维等。即便在同一家公司，创新原则和一般性管理原则也有共同的基础——尤其是长期思维和共同价值，这些都需要执行过程中的严谨和自律。我把两套原则的异同点做了总结，画出了图5-2这张屋形图。

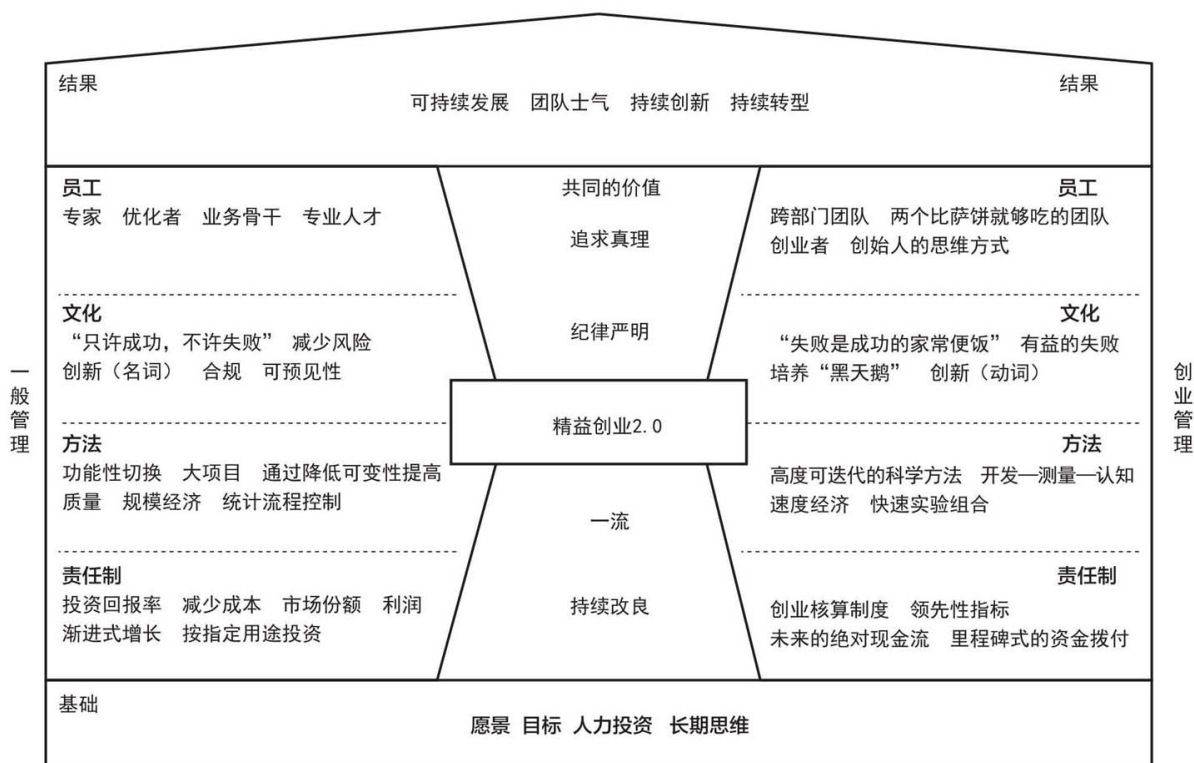


图5-2 创业管理原则和一般管理原则的异同点

一种新的组织形式

即便将创业管理工具广泛运用于公司需要革新的项目或在不确定的环境中运作的项目上，创业管理也需要在公司内部有一个专属于自己的部门。如果我们能认识到创业管理需要一套特殊的技能和独特的最佳实践，我们就能在组织结构中给它安排一个位置，就像工程部、营销部、销售部、信息技术部、人力资源部、财务部等部门一样。图5-3就是一张公司的组织结构图。



图 5-3 公司的组织结构图

我们将在第二部分更详细地介绍，创业部可以在纯内部项目和流程中引入创业技能，改变其他部门的运作方式。它甚至有可能孕育全新的公司部门和职能，这一点我们将在本书的第三部分中谈到。

你会说：“等一等。如果需要改变组织结构图，涉及其他部门、公司文化，涉及聘用谁、提拔谁，那么难度就太大了。”你说对了，的确是难。实话实说，我不想粉饰。要实现新蓝图就要建设新型机构。这么做特别难，因为所有相关人员都有在旧秩序中形成的肌肉记忆。

不过我认为如果能得到好处，受点儿苦也值得。

转型的结果

1. 转型为领导层提供了更多机会

现在的企业层级制度有一个问题，完全自负盈亏的总经理寥寥无几。在设有比较小的领导岗位的公司，这些岗位并不能为公司发挥真正的作用，因为权力不大。在大多数公司，小就会被视为微不足道。内部创业团队则可以兼顾二者：既有100%的机会，又有小而明确的责任。有能力把点子转变成真正成果的人，即便背景不好，但出于要完全自负盈亏的实际，也仍有机会证明自己是真正的领导者。

2. 转型有助于留住创新人才，而不是赶走他（她）们

人才离开原来的企业自己办公司，对整个经济环境来说是好事，但对他们原来的公司却是一种损失。

公司收购一家成功的初创公司，往往被视为企业的胜利。但我认为，如果这家初创公司的创始人是母公司以前的员工，这就不是公司的胜利，而是母公司人事管理的失败。一开始就不应该让这些创始人踏出公司大门，他们离开公司是迫不得已，是因为陈旧的官僚体制。

3. 转型可以减少时间和精力浪费

“你怎么知道你的日常工作为别人创造了价值？”这个问题大多数人回答不了。想想那些在微波炉上手工安装29个按钮的工人。

精益生产理论明确了7种浪费：搬运的浪费、库存的浪费、动作的浪费、等待的浪费、加工的浪费、过度制造的浪费和不良品的浪费。最近，精益人士又在思考除了这7种浪费之外，还有什么浪费。我们必须认识到，生产一种产品，生产出来却没人要，这也是一种浪费。这个问题困扰着大大小小的公司，有初创公司，也有著名企业：我们投入了大量时间和精力生产错误的产品。

精益创业要求管理部门首先集中精力研究生产合适的产品。

4. 转型能更好地终止项目

在美国，公司项目如果被终止，大多数人都会以为是有人故意刁难：“我有一个好点子，但某某某却把它给否决了。”这种想法不管是对是错，都不利于鼓舞士气，也会引起内讧。此外，这还会阻碍大家发表不同意见，甚至引发一连串危机。反倒是让项目苟延残喘更容易一些。取消项目通常会带来巨大的后果。一旦项目获得政治上的动力，阶段一关口流程就很难再让它停下来。中层管理者不得不像刽子手一样采取行动——他们在必须终止项目的时候通常是很痛苦的。

事实上，多年来，我参加过很多的企业项目评估。大部分公司使用“绿灯、黄灯、红灯”的评估机制，决定团队在必须完成的主要指标上会得到怎样的评价。一般来说，如果评估标准有10个，美国团队似乎总是亮出7个绿灯、2个黄灯、1个红灯。真是神奇，每次皆是如此！

为什么？每个管理者都知道，如果亮太多绿灯听起来不可信。相反，如果列出太多问题，项目就有可能被取消。管理者完全是根据过关标准调整项目的最新进展情况。为了讲好项目故事，他们在幕后耗

费了大量的时间和精力，而他们讲的内容通常和项目的实际进展没有多大关系。

相比之下，初创公司失败的直接原因始终一样：如果钱花完了还没有盈利，就没法再筹集到资金。虽然有些创始人会抱怨投资人不支持，但一般人都认为公司倒闭是由于领导者做出了错误的决策。这并不意味着我们就要终结他们的职业生涯。相信我，我自己也创业失败过——我们只是希望他们有担当。如果他们筹集不到更多资金，那是因为他们的业绩不具备足够的说服力，公司不能支持其下一个阶段的发展。

大多数企业项目缺乏这种责任制。领导者的目标应该是，项目失败由项目创始人负责，是这位创始人没有完成项目目标。听任项目消亡的是创业者——不是某个上级管理者。短期内为项目失败承担责任比较困难，但失败了还能保持尊严是一种本事。这需要吸取科学工作法的最大教训：禁不起失败是学不到知识的。在快速实验的过程中，团队能亲身感受什么才是重要的。团队的收获——不论是有关用户的、市场的，还是自身的——要比通过其他渠道学到的东西深刻得多。而且许多失败的项目——想想我们在第1章谈到的亚马逊Fire手机——为将来的成功奠定了基础。

5. 转型能快速敏捷地解决异质问题

有些问题出现以后，比如大规模召回或某种非常明显的危机，需要整个公司重新改造才能解决。

但如果出现一些紧急问题——真正的原因也好，政治的原因也罢，这些问题又不足以引起首席执行官的关注，怎么办？如果出现需要职能部门之间合作的问题，你很痛苦但他不痛苦，怎么办？如果“仅仅是”令普通工人沮丧的日常问题怎么办？在这些情况下，当今的管理体制很难引起员工的关注，很难使公司资源得到有效配置。采

用更创新的办法可以更好地解决问题：建立一个创业项目、做实验、测试实验结果。把问题扩大化——甚至可以提请高层管理者注意，前提是最后出来的成果值得这么做。要知道绝大多数实验都会失败，所以这些问题无须让高层管理者亲力亲为（再说让高层管理者插手也不一定是好事）。如果公司需要开一个策略讨论会，决定是否要为新点子投入双倍资金，那个时候，公司就能进行合理的讨论，当然还要掌握真实的用户数据。

我们在讨论问题的时候，如果碰到那种可以更有效地解决、改变甚至挽救生命的问题，怎么办？互联网生命科学实验室ECL（Emerald Cloud Lab）的创始人就认为，创业工作法可以解决这些问题。实验室联合创始人布莱恩·弗雷萨说：“生物技术可以说与精益创业风马牛不相及。”治愈癌症，治愈老年痴呆症，研制更有效的抗抑郁药物，这些可能实现的医学突破全都离不开实验室。光实验和测试每个实验室就至少要投入1000万美元，有时还要翻倍。因此，生物技术是一个很复杂、投入很大的领域。新药上市通常需要11年左右的时间。

实验室的机构一般是这样的：上面有一位负责人，负责人下面有许多科学家向他汇报，每位科学家手下又有许多研究人员。同时，所有研究结果经过层层过滤最后传给负责人。有些研究负责人从来都不知道，大部分研究是多年以后才被知晓的。弗雷萨解释：“做重大决定的人必须猜测上级的意图。很多实验结果被过滤了，因为你只想让老板知道最好的结果。”

民众在卫生保健方面的支出一直在增长。事实上，生命科学领域的人均研发支出位居所有行业榜首。

准备实验可能需要半年到一年时间，做实际的测试又需要半年到一年，这还是在假定一切都进展顺利的情况下。如果实验出现错误或实验室出现问题，又得经过半年到一年才能从头开始。“想想看，假

如你是搞软件开发的，你的领导会有一天跑过来对你说：‘我们准备明年重新上线’吗？”弗雷萨说。

ECL的做法很不一样。它允许用户用电子的方式指定完整的实验，然后使用技术平台完成实验。

每天都有一组操作人员在工作，他们都接受过设备的交叉培训。谁都不会专门负责哪一项实验，每个人都能做多个实验，就看上司有什么要求，用户有什么需求。这些要求通过服务器由网上系统下达，数据产生后又发回服务器，调查员看过之后继续做下一步实验。有了这种系统，生物技术行业，尤其是实验数据，会呈指数增长。每解决一个问题，都以代码的形式保存，供下一代研究员使用。这样，每次新建实验室时就无须重复了。

6. 其他盈利

精益创业2.0能够应对不确定因素，帮助公司生产更新的产品，因此，管理者将在市场上具有更强的适应性和敏捷性。

有一次，我带着一群上市公司的财务高层管理者到财捷参观，考察那里正在进行的精益创业转型。财捷的文化很开放，氛围很友好，非常有硅谷特色，注重以用户和设计为中心。但在这次会议上出现了不小的文化冲突。财捷团队在介绍工作方法时，很多人似乎都听不懂。最后，他们开始发难：你们衡量成功的指标是什么？你们怎么知道这些改良是文化和方法的变革引起的？财捷团队立马把实时更新的公司仪表盘拉到他们面前，这些人看得目瞪口呆。团队展示了公司的顶层创新目标，也展示了目标是如何层层分解到各个部门、各个团队的。财务人员惊呼，财务指标在哪儿？几乎一切都是以用户和产品为中心的。

这个时候，我想这些财务高层管理者以为这下肯定可以挫一挫财捷和它时髦的运营方式的锐气了。不注意财务的公司很可能有麻烦。于是他们开始问一些很尖锐的财务问题：财捷的股票怎么样？采用创业工作法对盈利倍数和市盈率变化有什么影响？财捷团队老实地承认不知道。他们关注的是用户，不是财务，他们相信好产品最终会有好的回报。

最后，一位财务高层管理者决定回答自己提出的问题。他拿出笔记本电脑，开始查看公司的公开报告。他又一次诧异了：在公司转型期间，股票价格上涨了。不光是原始数据上涨，市盈率也涨了。这时候，财务高层才开始注意财捷的创业工作法。

会议结束后，这些高层管理者和我谈论他们的主要收获。他们体会最深的是：“我们的股票价格老在低位徘徊，因为我们无法让市场相信，我们公司的业绩将来会有所增长。即便我们这一年的业绩再好，或者出了某个具有突破性的产品，也很难说服分析师相信这不是偶然现象。他们认为我们的创新故事——说句实话，是胡说八道。财捷的做法不仅改变了公司的业绩增长轨迹，而且向市场证明，业绩的增长是因为采用了一套好理解的方法。也就是说，随着时间的推移，他们能说服市场——公司业绩的增长不是偶然。”

我认为这种新的工作法大有前途：它能寻找新的发展渠道，建立一套不断发现新渠道的机制，这套机制还可以解释给投资人、员工和公司以外的人听。

.....

我们看到，因为目前存在孤岛式的职能部门，所以像微波炉按钮那样的问题难以得到解决。避免这种小浪费和取得重大的突破一样重要。现代企业可以杜绝浪费，在所有阶段、所有层级设立实验制度。

此外，这种制度不仅能减少浪费、鼓舞士气，还能产生额外红利。有时解决一个小问题会迎来一个很棒的机会。

一家深谙精益创业思维的公司会怎么解决微波炉有很多无用按钮的问题？至此，我认为答案已经清晰地展现了：让一个“两个比萨饼就够吃的小团队”去攻关，将其看作一支内部创业团队。让它做一些最小化可行产品，想办法卖给用户。我的一个制造商用户真的这么干了，他们把每个产品拿到当地不同的零售店，测试用户兴趣和真实的订单转换率有何差异。用这种方法能很快确定，促使用户购买的关键究竟是增加按钮还是减少按钮。或许这些实验会导致整条生产线生产截然不同的产品，那样的话，团队就得投入双倍精力扩展新方案，但是，实验也有可能证明目前的微波炉设计和仓储方式是适宜的。

不管怎样，这种认识都很有价值：要么抓住新的商机，要么让生产产品的人彻底放心——他们的工作对用户很重要。

问题是，从大局来看，这个问题太小，不值得让首席执行官或高层管理者操心。要解决这个问题，必须把实验、转型和学习的能力嵌入公司结构。每个员工都必须具备这种能力。

然而，对我见过的大多数管理者来说，这种新的工作法听起来就像科幻小说。对于现行范式中的种种浪费，我们早就习以为常了。如果想改变，究竟该怎么办？这个话题留到第二部分再做讨论。

第二部分 转型路线图

“ 谁在说话？我们在谈论什么？”

每当有人告诉我，他们认为这些办法在他们公司行不通的时候，我就会跟他们讲一个美国政府医保网站（HealthCare.gov）的案例。我会说，当然，你们公司可能有内部的官僚习气，但跟美国卫生与公众服务部（大约有8万名员工，而且还在不断增长），跟奥巴马医改（Obamacare）的政治漩涡相比，又怎么样呢？你们的情况真的比它们还严重吗？

2013年10月，谷歌公司网站的可靠性工程师米奇·狄克森打的一个电话，不仅改变了自己的生活，也改变了几百万美国人的生活。他是奥巴马总统2012年连任美国总统时的竞选团队成员，一直在关注政府医保网站的最新消息。这个网站是美国平价医疗法案的技术核心，奥巴马政府于2013年10月1日才推出。网站耗资8亿美元，由55位承包商历时3年建成，没想到投入运行后不久就崩溃了。网站崩溃的第一天，只有6人成功注册申请保险。第二天人数上涨，也只有248人，情况同样不妙。医保网是美国医疗改革这项耗时几十年的艰苦工作的最大成果，如今它不仅成了灾难，而且成了对公众影响巨大的灾难。网站崩溃成了各家电台、电视台、网站和社交媒体的头条新闻，几乎一举摧毁了奥巴马政府上届政绩的基石。

狄克森在奥巴马竞选总统期间结识的一位朋友给了他一个电话号码，请他在某个星期五的上午打这个电话。清晨，天还没亮——加利福尼亚州清晨5点30分，他拨通电话，以为这会是一个平平常常的电话会议。

然而他听到的内容完全不是想象的那样。这个电话会议显然已经开始了，他回忆说：“他们在讨论要做什么，还有这个团队将怎么修复医保网站。最后我只好打断他们的谈话‘谁在说话，我们在说什么？我不明白这是怎么回事’。”

这时，时任美国国家首席技术官的托德·帕克介绍了自己和所有与会人员，包括狄克森。狄克森从没听说过帕克，更没见过面。帕克在介绍与会人员的时候，他就忙着在维基百科上搜索这些人的名字，想证实这个电话会议是不是真的。他意识到：“这个电话会议其实没有计划，没有议事日程，只是谈论怎么攻克一个难题，他们要找一样东西，看我有没有兴趣。”事实上，这些人都是上级指定的，要他们组成一个团队修复网站。狄克森回忆说：“清晨5点30分坐在客厅的休闲椅上开电话会，真叫人摸不着头脑，怪怪的。”然而，三天后，他就坐上了前往华盛顿特区的飞机。

狄克森一到华盛顿，就开始和托德·帕克组织的技术专家小组研究网站问题。起初，这个问题跟技术可以说毫无关系。首先，它牵涉多个地区不同公司参与网站建设的几十个承包商，但没有任何协调机制。狄克森很快发现，这种情况对政府来说毫不奇怪。但他对私营企业的这种做法感到震惊。他回忆道：“我们花了三四个星期就只做了一件看得见的事——让大家到一个地方集中。出了问题，我们就去找责任人。”

此外，网站设计得很糟糕，稍微出一点儿问题就有可能导致崩溃。没有任何方法可以跟踪问题，这种大型网站本来应该具备的容错能力和抗错能力根本不存在。面对这种困境，团队只问了一个问题：“为什么网站10月22日不能运行？”然后，他们逆向作业，运用各位读者现在应该很熟悉的管理和技术手段：小组行动，快速迭代，设定责任制指标，直言以告，不畏指责的透明文化。最后这一点尤为棘

手。狄克森每天开两次会，大家都站着，上午10点一个，下午6点30分一个。他宣布了3条规则，贴在后来被称为“作战室”的会议室门上：

规则1：作战室和会议是用来解决问题的。谁有过剩的精力推卸责任可以找其他地方，多的是。

规则2：谁最了解情况谁发言，而不是谁的官大谁发言。如果发现自己只能傻呆呆地听着高管和经理们不着边际的讲话，那么说明我们偏离了轨道，我想知道是怎么回事。

规则3：我们必须关注最紧急的问题，比如什么事会在一两天内对我们造成伤害。

换句话说，狄克森在谷歌工作过，知道什么方法最管用，他在用这种方法指导团队。读过前面几章的朋友，应该对这种方法很熟悉。他把大家召集起来，请他们一起工作，由他决定事情的轻重缓急，他构建能者担纲的文化，并要求大家坦诚相见。两个月之后，希望注册申请保险的人八成都如愿以偿，而且网站还在日渐好转。据《华盛顿邮报》报道，“网站转危为安主要是工作文化突然转变的结果，是政府工作人员、承包商和外来技术人员携手合作的结果”。

由于狄克森领导有方，再加上一些其他原因，到12月1日，医保网能同时接受5万人申请注册，400多个漏洞得以修复，正常运行时间从11月初的43%上升到95%。

精益创业2.0背后“如何做”的问题

抢救政府医保网的故事尽管激动人心，但这不过是联邦政府大刀阔斧改革其数据运行和治理板块的宏伟故事中的小插曲。故事的其他

内容跟通用电气一样，包括政府在早期揭示了哪些人是变革的推动者，以及随后一段增长期的形势。但这些只是这一部分主题的一个例证。本书第二部分的重点是当一个组织走向更加高效、更加接近创业式工作方法时，如何解决可能遇到的、实实在在的、难以解决的具体问题，这里主要回答三个根本问题：

1. 我们到底需要实施什么样的体制机制？

2. 我们到底如何说服管理者和普通员工试用与他们长年习用的方法不一样的方法？（请记住，即便是超速增长的初创公司，大部分员工也并没有参与公司的创办。）

3. 公司到底何时可以进行这种转型？

三个阶段

第二部分围绕我观察到的转型的三个常见阶段展开。第一阶段是通过实验、调试和转化打基础。这个阶段在为可以做出重大变革的那一刻做准备。宣传一批关键性的成功案例，展示新的工作法不仅可行而且效果更好。以美国政府医保网站项目为例，一群专门的技术专家已经到位，他们启动了第一阶段的工作，开始搜集数据，准备大干一场。

一旦那一刻到来，组织将转入第二阶段——快速扩大和部署阶段。各路抗议者、反对者纷纷登场。这场转变要么发展了自己的政治力量，要么自此偃旗息鼓。从米奇·狄克森接听电话开始，他其实就已经走上了政府转型之路。

如果这些早期的努力成功了，他们终将有能力迎来第三阶段：对付企业的深层机制。至此，终于有可能解决那些让大家重蹈覆辙的机制问题。对狄克森和政府而言，这意味着着手建立美国数字服务部以及后来的技术改造服务部。如果我们对旧的机制不闻不问，任何变革都只能是暂时的。不过，如果我们过早接触“第三轨道”，就可能无力进行彻底改造。

第6~8章将探讨如何引导机构进行每个阶段的转型，你将读到经历过机构改造的人的故事，他们将亲自讲述自己的收获，有些故事也许会让你感到惊讶。

我会向你一一介绍我所见的机构转型是如何进行的，开始时很简单，后来逐渐复杂，但不要认为这三章的内容你必须全盘接受，亦步亦趋。实际上，知道这些故事和工具之后，你也要做好准备，迎接具体挑战。每个机构都不一样，事实上，后面讲的这些技巧主要是告诉你如何实验，通过实验了解具体环境下哪种办法最有效。请注意这些创业者的思考方式，注意他们是如何设计实验的，找到正确的前进道路，千万不要原封不动地模仿。

表b-1概括了这三个阶段通常是怎样在机构中的不同范围开展的，它既是我们即将阐述的内容的一个概括，也是一张导航地图。

表里的每个话题我们都会在下面详细讨论。然后，在第二部分末尾，我们将深入探讨支撑“精益创业2.0”的财务体制机制的运行原理。

表b-1 阶段与范围

	第一阶段： 临界规模	第二阶段： 扩大规模	第三阶段： 深层制度
团队层面	从小入手，看看什么在公司行得通、什么行不通，触及多个部门/职能/区域	增加团队数量，按需建设项目和加速器。让所有部门/职能/区域参加进来	这就是“我们的做法”，让所有团队接受新工具、参加新培训，不仅限于具有高度不确定性的项目
部门层面	招募少量高层领导作为转型的“支持者”，必要时特事特办，不为公司现有政策所限	培训所有高层领导，包括不直接负责创新的领导，帮助他们初步了解这种新的工作方式	设置增长委员会，为所有高层管理者制定创新核算制度，实行严格的责任制，为变革配置资源
公司层面	与大部分高层领导就成功的标志（周期长度、员工士气、生产率）达成一致意见，重点关注领先性指标，制定转向第二阶段的标准，在整个公司造声势，在各层级招募早期采用者	着力建设一个转型机构。培养教练，制作公司自己的企业手册，开发财务和责任制工具，例如设立增长委员会	整顿公司最顽固的深层制度：薪酬与晋升、财务、资源分配、供应链、法务

总体目标 > 成立一个人数足够的团队，让高层领导接受在全公司进行实验的行为；建立有本公司特色的创业文化 > 构建组织影响力，从而获得必要的政治资本以解决第三阶段面临的棘手问题 > 打造企业的持续创新能力

第6章 第一阶段：临界规模

每年8月，通用电气都会在位于纽约市克罗顿维尔的公司主管培训中心召开干部年会。在2012年的年会上，我应康贝丝和杰夫·伊梅尔特之邀，给公司的最高层主管讲了精益创业的思维方式。讲座安排在上午，下午举行了研讨会，参与讨论的是“X系列”发动机的研发团队，几十个公司领导坐在后面“听课”。那几次会议很关键，我跟他们说我对柴油发动机一窍不通（好在他们都很友善，愿意听我讲），这件事我在序言里说过。事实证明，这几次会议开启了通用电气的转型之路。

报告厅像大礼堂一样，我是在底层做的演讲。我的前方是一排排的阶梯座位，坐了大约两百名主管，他们都对精益创业持怀疑态度。那天，康贝丝和我一道坐在台上，她是这样描述听众的：“这些人中有很多都是工程师和财务人员出身。有些是区域负责人，有些是职能部门的领导。”他们将双臂交叉抱在胸前，不断变换坐姿。一眼望去就可以知道他们在想些什么：“得了吧，我聪明的搞软件的老兄。软件序列你一天可以改变50次，你去换喷气式发动机试试。”

通用电气选“X系列”发动机作为第一个试点项目绝非偶然，这种大型多平台发动机可以说跟软件毫不相关。我们就是这样考虑的，如果能用一种新方法来运作这个项目，精益创业就能运用到公司的所有部门，无往而不胜，这跟公司想简化各种业务工作方法的思路完全吻合。

“X系列”发动机：“相信这种预测的请举手”

给公司管理人员做完讲座，过了几个小时，我又到培训大楼的另一间像是商学院的教室开会。参加会议的有与“X系列”发动机开发相关的业务部门的工程师代表、首席执行官，还有几位跨部门高层主管，我那天的行程就是这几位主管精心安排的。别忘了，到场的还有一些“听课”的公司领导。

这次开会是想回答杰夫·伊梅尔特问得最多的一个问题：“生产一台‘X系列’发动机为什么要5年？”

会议一开始，我请“X系列”发动机的研发团队带大家过一遍他们的5年计划。当时负责该项目的总经理科里·纳尔逊说得非常形象：“我跟他们说这就像自由落体。”我向团队提出了一些问题，问他们究竟了解哪些情况，而不是有哪些猜想；问他们是否知道这个产品怎么运行，用户是哪些人；问他们是如何知道用户需要这款产品的；以及在这5年的时间里，哪些环节是由物理定律决定的，而不是由公司内部流程决定的（如果你还记得第4章讨论的内容，这些就是所谓的“信仰飞跃假设”）。

讲完5年计划，团队接着介绍当时已经审批通过的“X系列”发动机的商业案例，其中包括收入预测柱状图，柱状图显示收入逐年上涨，并且上涨的力度很大，在长达30年的时间里，这台尚未面世的发动机每年可赚几十亿美元，这毫不夸张。康贝丝回忆说：“跟我们看到的所有商业计划书一样，5年之后，它的曲棍球棒曲线将会大幅上扬，一切都将无可挑剔。”

记得当时我就想：“尽管我对柴油发动机可能懂得不多，但这个计划书看起来太眼熟了——每个初创公司的幻想计划都是这么可笑。请到我办公室来一下，咱们好好谈谈！”于是，我什么也没说，只是对在场的听众提出一个请求：“相信这种预测的请举手。”

我没胡说：所有到场的人都举手了。说实话，他们还有点儿不快，我是搞软件的，对发动机一无所知，但又必须跟我解释，如果他们不相信这款发动机将来能赚大钱，绝不会投资几百万美元。毕竟，团队已经花了几个月时间来搜集必要的资料。公司最优秀、最聪明的人才已经彻底审查过这个项目，并同意立项。不难看出，他们以为我提出的请求是在侮辱他们的智力。

但我还是接着往下说，我指着表中的一个柱形图问：“不开玩笑，谁真的相信2028年这台发动机能赚这么多钱，不多也不少？”

这次没人举手。

人人都知道无法那么精准地预测将来。然而，在座的许多聪明的高层管理者正是因为以前的精准预测才获得了现在的位子。

一段较长时间的尴尬之后，讨论继续。团队成员告诉我，他们这个领域的主要竞争者长期独霸市场，但竞争者的产品在技术上不如“X系列”发动机。通用电气计划制造一款可以节能20%~30%的发动机，利用这种节能优势，可以说服用户改用我们的产品。

我在他们商业计划书附录的一条脚注里发现一个很小的细节：竞争者成功的关键在于他们有一个当地特许经销商网络，也就是说，他们有一个发展用户关系的巨大支撑体系。显然，这是一个很大的竞争优势。于是我问团队有什么分销计划。他们说：“我们会建设自己的发行网络。”我问：“你们知道怎么建吗？以前建过吗？最重要的是，什么时候建？”他们对最后这个问题的回答最能说明问题：“等我们造出来产品再建。”

也就是说，团队将用5年时间生产产品，再用5年时间建设分销网络，等到网络建成时，产品从设计到上市已经差不多过去10年。

然而，那个问题还是挥之不去。设计一款发动机为什么需要这么长的时间？

我无意贬低原有5年计划涉及的技术难度。那些技术规格要求在工程上做出大胆探索，既要考虑一整套高难度的设计参数，又需要一个新的大规模的生产工厂和全球供应链。许多聪明人已经做了大量实际而艰苦的工作，以确保这份计划切实可行，并且在技术上也无可挑剔。

但是，这个项目的技术难度大多是由技术规格自身决定的。请记住，这款产品必须支持地理环境迥异的5种不同用途（试想，一个用在海上，一个用于固定钻孔，一个用在火车上，一个用来发电，一个用来进行移动压裂）。发动机的这些用途取决于一系列的假设，例如市场有多大，竞争者有哪些产品，满足这么多需求各异的用户能获得多少经济收益，等等，这些问题都在假设之列。

这些“需求”是采用传统的市场调研技术搜集的。但是，问卷调查和焦点小组算不上实验。用户并不总是知道自己的需求，尽管他们通常很乐意跟你聊。这些指导用户研究的激励手段只会引发更多的用户需求（尤其是在你请第三方做调研的时候）。

我们可以用同样的产品服务不同的用户市场，但这并不是说我们必须这么做（事实上，这是导致范围蔓延的一种常见原因，为了制订一份更具吸引力的幻想计划，我们会给工程师加大设计的难度）。如果能设法降低技术要求，或许就能缩短它的周期。

同时，计划的商业假设方面也存在很多问题。当时负责通用电气全球创新模式的行政主管史蒂夫·里古里也在场，他回忆说：“关于市场和用户的信仰飞跃假设，我们列了一长串。用户希望获得多少百分比的收益？你打算用直接销售还是间接销售的手段？你是打算出售、租赁还是租借？你打算支付分销费用吗？这样的问题我们有24个

左右。但当我们问团队成员能回答多少个小时时，他们只能答上来两个。”里古里回忆说：“这个时候团队才恍然大悟。公司太注重技术上的风险——这个产品能够生产出来吗？却没有关注市场营销和销售方面的风险——这个产品需要被生产出来吗？”

既然检验市场假设的最佳方法是要拿出个东西给用户，我提出了一个与会者都认为过于冒进建议：造一个柴油发动机的最小化可行产品。研发团队是想设计一台能在多种环境下运行的设备。因为情况复杂，不仅没有具体的目标用户，而且这种涉及多方面的项目也有预算和管理上的制约。如果我们决定首先只满足一种用途，降低工程难度，结果会怎么样？

讨论顿时变得热烈起来。那些工程师说不能这么做。后来有个工程师开玩笑说：“但也不是完全不可能。我是说，我们可以这样：找竞争者买一台发动机，把他们的商标换成我们的商标。”你可以想象现场许多人发出了尴尬的笑声。

当然，谁也不会真的这么做，不过玩笑之后，大家开始讨论这5种用途的发动机哪一种最容易生产。海上用的发动机必须能防水。用于移动压裂的发动机必须装轮子。最后，团队认为可以造一台静态发动机，因为这从技术上看最简单。一名工程师说，如果这样的话，生产周期可以从5年减为2年。

我说，“5年减为2年是很大的进步。不过我们继续，按照新的时间表，造出第一台发动机需要多长时间？”这个问题似乎再次引起了与会者的不满。他们开始不厌其烦地向我解释什么叫大规模生产。无论生产多少台发动机，你要先建工厂和供应链，建设成本是一样的。

我再次向他们道歉：“请原谅我的无知，我问的不是许多发动机。如果只生产一台需要多长时间？你们需要测试，对吧？”的确需要，第一台原型机必须在一年内完成制造和测试。我又问：“在场的

各位，谁的用户有兴趣购买第一台样机？”一位副总突然发话：“有个人每个月都到我办公室来问，我肯定他会买。”

这时会场的气氛开始转变。把一个实际的产品交付给一名实际的用户，原来需要五年，现在只需一年。但是，团队的讨论还在继续。一名工程师说：“你看，如果只卖一台发动机给那个专门的用户，就根本不用生产新发动机。把现有的发动机拿一台来改造一下就行。”听完，在场的所有人都露出了难以置信的表情。正好有一种616型发动机，只需要做些改动就能满足新发动机的技术指标（当然，616型发动机不如要造的这种“X系列”发动机赚钱，因为它的重量和成本参数都有问题。虽然有不同，但我们谈的毕竟都是发动机，我问他们能否把改良的616型发动机以低于“X系列”发动机的价格出售，目的只有一个——测试需求。这不会对通用电气的资产负债表造成什么影响）。

这种新的最小化可行产品的面世时间比原计划的时间快出了一个数量级：原来要五年多，现在不用半年。

只不过用了几个小时，问了几个简单的问题，就大大缩减了项目周期，找到一个让团队可以快速学习的方法。如果他们决定按照这个思路走下去，很可能可以为公司节省几百万美元。如果第一位用户不愿意购买最小化可行产品怎么办？如果因为没有服务和支撑网络导致项目流产怎么办？你难道不想现在就知道问题的答案，偏要等到五年之后吗？

说句实话：那时我真是心花怒放。我们的讨论似乎有了圆满的结局。

圆满吗？研讨会快要结束的时候，后面的一位主管再也坐不住了。在整个讨论期间他几乎一言不发，但最后，他决定表明自己的态度。他问：“只卖一台发动机给一名用户有什么意义？”在他看来，

我们一开始谈的是有可能赚几十亿的大项目，结果最后谈的这个项目几乎一文不值。

他继续发表反对意见。仅卖出一台发动机毫无意义，这一点姑且不论，仅针对一名用户，实际上，就将这款产品的目标市场压缩了八成。这会对投资回报率造成怎样的影响？

接下来的一幕让我终生难忘。我说：“你说的没错。如果我们什么都不用学习，如果你相信这份计划，相信几分钟之前我们讨论的有关预测，那么我说的这些话就只是在浪费时间。执行计划需要实干，测试会分散精力。”不骗你，这位主管露出了得意的神情。

要不是他的几位同僚表示反对，那可能就是我在通用电气公司的最后一次露脸。几分钟之前我们不是还承认我们不敢100%肯定预测准确吗？主管们开始自发地讨论原计划的产品有哪些方面会出问题，这些问题也许可以通过这款最小化可行产品反映出来：如果用户需求不一样怎么办？如果服务和技术支持需求比预计的要难怎么办？如果用户的使用环境要求更高怎么办？如果用户在这个新的细分市场不相信我们的品牌怎么办？

起先他们谈的是：“这个外行怎么看？”现在他们谈的是：“我们自己怎么看？”之后，研讨会的面貌焕然一新。

就连当时公司最资深的技术领导者、资深副总裁、通用电气全球技术研究机构首席技术官马克·利特尔也改变了态度。他是最受在场工程师仰慕的人，这些人最担心他会对项目有所怀疑。在那天开始讨论之前，他就立场鲜明地表示怀疑。研讨会快结束时，他说了一番话，令所有与会者瞠目结舌：“现在我明白了，问题在我。”他真正懂得，如果公司要像杰夫·伊梅尔特希望的那样更快地发展，他就必须和所有其他管理者一道学会适应。常规做法在制约公司发展，他这个卫道士必须做出改变。

“我觉得有一点很重要、很有意思，这次研讨会改变了研发团队的态度，原来他们特别害怕犯错误，现在他们认识到要积极参与、勤于思考，勇于冒险尝试。管理团队也认识到，应该多从测验假设的角度考虑问题，少从酿成失败的角度考虑问题。”他回忆道：“大家的思想包袱轻多了。”

事情并没有到此为止，下面再谈。“X系列”发动机后来成了FastWorks计划的众多试点项目之一。该团队生产的测试引擎上市时间比原计划大大提前，而且样机造出来之后就马上拿到了5份订单。要是采用传统做法，他们还处在隐形研发阶段，等待马克·利特尔所谓的“大爆炸”，现在他们已经在了解市场，最小化可行产品已经在为公司赢利。

教练在帮助团队学习新方法时发挥了什么样的作用，我们下一章再讨论。这里，我想先就一个重要问题多说几句。在这次的研讨会以及后来几个月的培训中，谁都没有告诉这些工程师该做什么。无论是我、康贝丝、马克·利特尔，还是杰夫·伊梅尔特，全都不用。一旦你为他们重新思考假设提供了合适的框架，他们就会通过自己的分析和洞察提出新的计划。显然，所有参加研讨会的人都明白，这种培训方法奏效了，“X系列”发动机研发团队得到的结果，是通用电气无法通过其他方式获得的。

科里·纳尔逊说道：“精益创业把事情简化了。以前我们做事总是拖泥带水，手续太复杂，开销太大。精益创业工作法告诉我们：不要一口吃成一个胖子，一次迈一步。我们先拿出一台发动机来，边干边学，必要的时候我们再调整。一路上可能会有些曲折。通向成功的路不可能是一条直线，但我们要有信心，办法总是会有的。”

第一阶段：共通模式

通用电气的转型是从我刚才讲的一个项目开始的：“X系列”发动机。当然，并非每家公司都能有一个多平台的开发引擎。因此，从这个意义上来说，每家公司发动变革的方式都是独特的。不过，从很多方面来看，这个项目是转型起步的一个非常典型的例子。无论公司是大是小，属于哪种类型，在实施这种新工作法的早期阶段，每个公司都可能充满不确定性、混乱不堪。刚接受精益创业思想的人会实验新方法，有时会有一名内部或外部教练为少数几支团队提供助力。精益创业2.0的转型是从最基层开始的。转型往往循序渐进，一次做一个项目，目的是向管理层（自上而下）和做实验的团队（自下而上）证明一个比较大的命题。转型的具体做法因机构而异，但我发现某些常见模式会在许多不同的机构中反复出现：

- 从有限的几个项目开始，循序渐进，最终拿出一整套案例、故事和成果，告诉大家这个新方法在本机构是如何运用的。

- 创建专职的跨职能团队开展试点项目，一开始就将职能多元化纳入项目。

- 创建增长委员会机制，方便主管们对提交的项目做出迅速明确的决定。

- 教会早期团队怎样设计精益创业实验，帮助他们制定穿越不确定地带的行动方案。

- 使用合适的创业型指标评估实验结果。

- 建立机构领导网络，协助解决新老工作方法发生冲突时出现的问题。一开始要特事特办，快速推进，将组织结构的深层变革推后。

- 将新观念转变为公司的特定语言和特定工具。

转型的动能

将以上步骤付诸实施显然不是一件轻而易举的事。开展精益创业2.0的转型动力何在？我发现在这种变革背后存在三种不同的驱动力：

1. 危机：有时危机会迫使你变革。前面我讲过影响许多人的政府医保网站崩溃事件——这是一次非常重大的危机。这次事件导致整个联邦政府的诸多机构有了真正的变革。在讲医保网事件之前我说过，如果依赖传统的“安全的”管理方法来处理会出现什么后果，我们要吸取怎样惨痛的教训。

2. 战略：有时，一种新的组织战略显然需要启用一种新的工作方法。在通用电气和财捷，变革是自上而下进行的，因为高层管理者认识到新的战略要求进行重大变革。只有当公司最资深的领导都愿意采纳新方法，决心将变革进行到底，这种变革才能得以实现。其实，在这种情况下做出变革的决定也并不轻松。因此，初始阶段之后，必须向员工展示这些新方法是如何发挥作用的，必须为整个组织的总动员奠定基础。

3. 超速发展：成功也是一种危机。初创公司一旦实现产品与市场的匹配，就可能不得不飞速发展。正如硅谷传奇投资人，同时也是网景公司创始人，以及风投公司安德森·霍姆维茨基金的普通合伙人马克·安德森（在创业运动非常著名的一篇文章中）所言：

在一个巨大的市场上，一个有许多真正潜在用户的市场上，市场会从初创公司那里得到大量产品……在这种情况下，你往往会觉得实现了产品—市场的匹配。产品造得快，用户就买得快，或者说你的服务器增加得快，使用量也增长得快。用户付给你的钱快速增加。你大量招聘销售人员和客服人员。记者不停地给你打电话，因为他们得知

你有一款新的热门产品，希望能采访你。你获得哈佛商学院颁发的年度企业家奖。多家投行像狗仔队一样对你紧追不舍。

这三种情况有一个共同点：都能释放巨大的能量。这种能量就像打破原子的核键一样，必须小心翼翼地处理。每一种情况释放的能量有所不同，不过一旦开启，后续发展就会呈现同样的模式。如果随便打破核键，又没有设备处理核能，结果就可能酿成重大灾害。谁能将这种能量转变为富有成效的变革，谁就掌握了决定性优势。

“X系列”发动机项目的成功对通用电气的影响

“X系列”发动机的研讨会打响了通用电气转型的第一枪。研讨会顺利结束后，我们继续培训新团队，后来团队数量终于达到开展转型的临界规模，涉及整个公司的各职能部门、各区域和各业务单位。早期的参与者不是随便挑选的。他们所做的工作也不是为了转型而转型，尽管他们做了实实在在的重要工作。其实，这些初始例证是要向高层管理者说明：这种新的工作法在整个公司都是可行的。

通用电气在项目初期做出了一项重大决定，使FastWorks项目在后来取得了成功。公司首席执行官任命了一个跨职能的资深主管团队监督这个项目。团队由来自工程、营销、人力资源、信息技术和财务等核心部门的高级主管组成，发挥某种指导委员会的作用（后来我们在此基础上正式成立了增长委员会）。任命合适的人指导项目非常重要。

杰夫·伊梅尔特马上意识到“X系列”研发团队在办一件大事，不仅仅是研发新产品。他看了团队提交的报告后很兴奋，康贝丝回忆道：“杰夫说，‘瞧，我们可以干出点儿名堂。能不能不限于产品？能不能用它来解决官僚体制？’”维夫·戈德斯坦回忆当时的情景时

说：“‘X系列’发动机项目的全部意图就是要验证一个问题——这种方法在非常复杂、非常恶劣的环境下管用吗？如果管用，我们该怎么办？”

然后，我们开始培训更多的团队。开始时一次培训1个，后来一次4个，再后来一次8个，既有新产品项目团队，也有新流程项目团队。有冰箱团队、发动机团队、婴儿培育箱团队，也有公司新流程设计团队、生产供应链的ERP（企业资源规划）项目团队、信息技术团队、人力资源项目团队。每个项目团队都经过精心挑选。

我们的目标是在尽可能多样化的团队和职能部门中进行实验，说明FastWorks方法论可以运用于整个公司，运用于各个有代表性的业务部门、职能部门和区域。这一临界规模最终在全公司引发了一系列变革反应，触发变革、推动变革的是高层管理人员，因为他们相信变革、支持变革。

1. 从小处着手

这是第一阶段，主要是看早期项目的结果，问一问哪里做得好，哪里做得不好。哪些行为和做法是在支持实验、支持创业行为？哪些员工是变革的推动者，且有助于加大变革力度？

在通用电气，项目规模可大可小，要看公司希望每个阶段培训多少人。公司有30多万人，我们培训过的早期团队成员总人数只占很小一部分。在初创公司，项目规模取决于公司大小。

事实上，不存在什么只有60人的公司。公司开始时只有60人，后来就变成65人，然后是100人、600人、6000人，要看增长速度有多快。因此，必须把在初创公司行得通的做法逐步纳入整个管理体系，让它发挥整合性的作用，而不是反作用。正如Twilio公司的帕特里克·马拉塔克所说：“失败都有一个模式，公司做大以后，你不再采用

公司初创时必须采用的做法，也不再像以前那样做实验，因为当时你没有足够的资源做一个也许不会有任何成果的三年的项目。公司扩大以后，你必须保证能够继续实验，继续尝试新事物。” Twilio公司从35人发展到650人，却依然保持着早期的体制结构。“如果你不留心，公司扩大以后就会出现那种失败的模式，真奇怪。” 马拉塔克说。

改造联邦政府

前面我讲过政府医保网站和米奇·狄克森的故事，也许你以为这就是政府部门转型的开始，其实这时已经到了转型的中期。早在政府医保网事件之前，托德·帕克等人就已联合奥巴马总统过渡政府团队中的年轻技术专家团队，着手测试创新试点项目和团队。他们当时想办法尽快实施技术改革。黑利·范·戴克就是其中一员。他到华盛顿工作之前曾参与过总统竞选的工作，是技术团队的成员，负责开发和部署为竞选服务的移动和短信平台。这个平台还是首次应用在政治领域。如今，她和许多同事来到华盛顿特区，“肩负着一个类似的使命，先前是用技术把选民和竞选连接起来，现在是要把公民和政府连接起来。”

正式上任的第一天，奥巴马总统签署了《透明和开放政府备忘录》。几个月后，他任命当时的弗吉尼亚州技术部长安尼什·乔普拉为美国国家首席技术官。他和美国第一位联邦政府首席信息官维韦克·孔德劳一道（后来换成新上任的首席绩效官杰弗里·齐安兹）负责“促进技术创新，帮助完成美国最紧急的头等大事”。这项工作要在一个庞大的、内部结构错综复杂的组织里完成，这个组织有几十个部门、280万员工，采用的计算机系统可以追溯到20世纪50年代。这个组织就是美国联邦政府。

团队以“新媒体”办公室的名义空降到几个政府部门。白宫内部也设立了一个团队，旨在加强与公众的数字沟通，方便公众参与公共

事务，在竞选活动大获成功的基础上再接再厉。

那段日子大家都很狂热地进行实验，却毫无章法——第一阶段都这样。团队之间几乎毫无组织或协调性可言，谁向谁汇报也没有统一的标准，就连每个人的任务是什么，大家也没有达成共识。

不过这些开拓者也明白了一个道理：技术和创新在政府机构也有用武之地。大规模搜集这方面的真实证据，这还是有史以来的头一遭。（美国卫生部官方网站上线之前，也有一个精益版网站，但那个网站鲜为人知——太小了，不值一提！）美国联邦通信委员会有一个很出色的团队，范·戴克也是其中的一员。她的团队发现，部门内部很多人都愿意变革，很多其他部门也是这样，只不过没有支持变革的机制。如果原来没有为这些变革做准备，后来崩溃的医保网就不可能那么快得到修复。

“总统创新之友”项目

安尼什·乔普拉卸任后，托德·帕克被提拔为美国国家首席技术官。经过早期的几次成功实验，托德·帕克提出了“总统创新之友”项目（The Presidential Innovation Fellows，简称PIFs），要求技术行业领导者“执行任务”，与政府部门内的公务员一道解决政府的一些具体的老大难问题。这项计划的初衷是将内部利益相关者的经验和专业知识与外部企业家、设计师和工程师的技能、才智结合起来，在医保网崩溃和修复期间，帕克本人正是这么做的。帕克解释道：

“我们是这么说的：你想做什么？你想从外面引进什么样的能力和技能帮你做？我们要组织一个团队，把最优秀的人都吸收进来，然后从外面引进一些人，他们都有你想要的技能。然后让这个团队以精益创业的方法来执行（运营），成功地完成这项任务。光凭内部人员或外部人员都做不了。”

这项计划本身也是一种实验。谁也不知道能否招到硅谷的技术人员来政府部门工作，因此这就成了团队的第一个假设。为了测试这个假设，帕克坐飞机来到科技创新盛会（TechCrunch Disrupt）现场，向与会的创业者、投资人、电脑黑客和技术爱好者宣布了这个计划。

反响很好，有接近700人前来应聘。帕克最后挑选了18人作为首批成员：“让他们参与几个项目，我们置身事外静观结果。”范·戴克说。2017年，112名研究员入选该计划，一半以上的人后来留在联邦政府继续工作。

“总统创新之友”项目和我在通用电气做的FastWorks试点项目如出一辙，只不过这一计划是由政府出面主持的。设立这个项目不仅是要将其应用于重大的项目，而且要进一步搜集证据，证明这种新的工作法在各个部门、各种项目中都能发挥作用。

2. 建立专职的跨职能团队

建立跨职能团队的目的是使组织内部各部门进行有效协作，不断发展职能的多元性。一开始，初始团队可能没办法实现最理想的职能组合，但必须积聚尽可能多的必要职能。有时，这意味着吸收一些非正式成员，一些愿意花时间用专业知识义务为团队服务的人。

我曾与一家大公司的一个团队合作，领导者希望有一名工业设计师能做全职工作。但是，团队没有预算，也没有政治资本让公司给他们分配一个拥有合适技能的员工。这家公司的设计和业务分属不同部门，所以要从别的部门分一个人过来，阻力也很大。要说服领导者不只是建立一个真正的跨职能团队，而且要团队成员专职投入，这是我在和很多家公司打交道时常常碰到的一大难题。这个团队就是一个很好的例子。

然而，这个团队领导者认识一个认同他愿景的设计师，于是他找到那个人，问她能不能把办公桌搬到团队办公室。这位设计师既不是团队的工作人员，也没有正式分配给团队，她的工资也不在团队的预算内。她只是一个忠诚的义工，坐在那里，出了问题，团队成员就找她咨询。这个团队在研究原型机时，她就在这些人身边，如果看到有什么不妥，马上就能介入。

当然，并非每个团队都需要工业设计师，就像有的团队不需要IT或者法务人员一样，但可能需要工程师、市场营销人员或销售人员。关键是分清每个团队开展工作都需要哪些职能。

西班牙电信公司创新组合负责人苏萨娜·朱拉多·阿普鲁塞斯说，他们公司的一大挑战，就是如何把创新项目知识从创新领域转移到业务领域进行商业化推广。项目成功之后再往下走，即走向市场，必须把项目转移到销售和市场营销上。她发现，如果让业务人员早些加入创新团队，他们就更容易接受创新思想。同时，还能有效保证把销售和营销融入产品，当产品推向市场时，他们完全了解自己销售的是什么样的产品。

“我们意识到，除非一开始就让业务人员作为发起人或者利益相关者参与进来，否则后面不可能进展得那么顺利，因为他们认为产品跟自己无关，”苏萨娜·朱拉多·阿普鲁塞斯说。

某个职能没有代表怎么办

大多数公司不愿意让员工跨职能工作。这一点仅就内部沟通和预算问题，就行不通。不过，在项目早期，坏事可以变成好事，公司可以从中吸取宝贵的经验。

刚到通用电气的时候，我和公司生命科学业务部的一个医疗团队合作，这个团队在研制一种很前沿的产品，计划用几年时间，斥资

3500万美元将其商业化。这是一台复杂的、由美国食品药品监督管理局监管的技术密集型设备，他们已经精心研制多年，公司终于认为技术成熟，可以进入商业化阶段了。

经过FastWorks流程之后，团队决定制造一个最小化可行产品，几个星期之内交付给用户。他们造好样机——虽然不能正常使用，但可以说明设备的结构和工作原理，然后约好和用户见面。

在展示会的前一天夜晚，我接到团队打来的紧急电话。他们不安地说：“法务部不同意我们的实验。”这个团队没有律师，所以只能依靠公司法务部。

由于工作性质使然，他们知道最终必须征得法务部门的同意，却没有事先做好计划。试想，如果他们从一开始就找人咨询法律问题，这个人早就知道最小化可行产品对患者和其他人没有任何危险，也就是知道其中不涉及任何责任问题，最后用户表示满意，一年半后付款，那会怎么样？用一年半来解决任何责任问题都显得过于漫长。他们的项目最后总算通过了，但是在最后一刻才破例获得批准，大家都非常紧张。

职能大使

我想强调跨职能的另一个重要问题：跨职能团队成员不仅代表着团队在特定专业领域的专业知识，同时他们也是精益创业的热心大使。当精益创业工作法开始传播之后，团队必须回到各个职能部门原来的同事身边，向他们介绍这种新方法。

这些大使同时又像翻译官，他们能用团队其他成员听得懂的语言解释自己的角色。这一点我在和一家大型制造厂的团队合作时有切身体会。团队在进行最小化可行产品的实验和制作时，请来了一位工程师，以确保整个程序像研发时一样严格。这位工程师将工作原理烂熟

于心，全都能翻译成机械工程专业术语，虽然我听不懂，但团队成员一听就明白。我们经常安排他和实验团队见面，团队成员说：“我们很乐意这么干，但新产品的开发程序不能打折扣。”他是怎么回答的？“我曾经帮助我们部门编写过流程。我们当时认为这样可以确保符合安全与合规的标准要求，即便我们改变现在的工作机制，依然能够做到这一点。”

3. 舞动宝剑

在通用电气，第一阶段，在每个团队为期三天的培训结束时我们都会举办一次“过堂会”。报告的第二部分就像电视节目《一掷千金》（*Deal or No Deal*），不过谈的是企业。我们会解释，要使新计划获得成功需要哪些条件。我们鼓励每个团队实话实说，提出真正需要的条件，而不是用企业里的官话。

高层领导者很吃惊，团队很少要求投入更多资金。他们通常只要求提供政策支持，清除官僚制度障碍。有个团队要求减员——把由25个兼职人员组成的委员会变成由5个全职成员组成的团队。有些团队需要从其他部门分一个全职人员。很多团队只是需要高层领导者保证，如果他们采用这种新工作法，中层管理者不会横加干预。通过这种方式，团队有什么条件一般都能很快得到满足。

多年来，我一次又一次感叹，很多“无法解决的”问题只要用上我所谓的“宝剑”就能迎刃而解，因为一剑下去，官僚制度就会土崩瓦解。这种情况出现在团队与高层领导者的见面会上，一般是这样的：团队向高层领导者提议说，你们可以得到这样的结果：缩短周期，对实际情况了解更多，能够保证全面解决问题，同时控制开支。你们要付出的代价：政策上的支持、稳定的投资、跨职能的合作者。在大多数高层领导者看来，这是一笔好买卖。他们有更好的问责机制，更相信团队能取得实实在在的成果。此外，政治活动的成本也非常低，尽管他们很擅长此道。

当然，即使团队开出的条件被全部满足也并不意味着一定会成功。在一家公司推出第一批项目的时候，我和高层领导者谈过一次。我说：“恕我直言，只要有一个团队成功就是胜利。”对企业来说，要求100%的成功率会带来很大的压力。当然，这种思维跟创业思维也是背道而驰的，从创业的角度看，失败和实验都是正常的工作方法。“舞动宝剑”有助于让高层管理者也变成参与这种工作方法的一分子。

透明度和后备电源系统

我在通用电气合作过的一个团队正在研发下一代不间断电源——这种系统主要卖给大数据中心，保证停电时供电，直到另一台发动机发电。团队认为他们能用高电压架构制造出更有效的供电系统。他们参加研讨会时说，他们计划花3年投资1000万美元，然后举行盛大的公开发布会。

这是通用电气最早一批设置内部董事会的团队。他们经常开会讨论是否调整项目进度，评估最新推出的最小化可行产品，董事会还会就掌握的情况及他们是如何掌握情况的进行提问，然后根据团队的回答做出投资决定。

第一次研讨会之后，团队就表示将在3个月内造出最小化可行产品，而不是3年。团队用几周时间绘制了电气图纸，确保他们能造出产品。然后就到了见分晓的时候：一个用户要求看方案，但当他们看到图纸时就立刻表示拒绝了。团队又找到一个用户试运气，不行，再找下一个。一封封拒绝信小山一样地堆了起来，这时他们才知道计划根本行不通。

向支持他们的主管承认计划失败可不那么容易。所幸有了“宝剑”，就比较容易将谈话的重点放在每次走访用户有什么收获上。一

旦他们鼓起勇气承认自己的失败，就有能力进行调整。最终团队生产出了一种新系统，卖得很好，不过这款产品跟他们最初的产品设计思路几乎没有半点儿联系。

4. 设计好实验

要想让实验告诉我们需要了解的情况，是否值得继续下去，这种实验就必须具备某些特征。团队做实验不仅仅是希望看到可能出现的结果（如果是这样，他们每次都会成功，因为总会有某种结果）。实验的目标是通过测试用户行为来了解情况，而不仅仅是看用户说了什么。每个实验都应该有：

- 一个清晰的可证伪的假设。如果不能清楚地想到会出现什么结果，就无法判断成败。而且，不失败就不可能学到新东西。

- 清晰的下一步行动。开发—测量—认知是一个循环，也就是说，每次实验应该直接引起后续行动。一次实验太少，不可能得出必要的结论。只有通过一系列实验才能揭示真相。

- 严格的风险控制。最坏的结果是什么？我们动不动就会问这个问题。因为我们必须知道答案，而且必须接受这个答案。这么做不是要避免坏事发生，而是要确保通过改良实验有所收获——不会发生严重的灾难性的情况。风险控制策略包括：限制受影响的用户数量，不在最小化可行产品上贴企业商标，在安全和合规方面不打折扣（团队里最好有一名合规专家），遵守退款承诺，在违约情况下主动向客户支付额外的罚金。要承诺始终让用户满意，不惜一切代价（记住，一开始不会有很多用户）。

- 测试内容至少和一个信仰飞跃假设有关。如果不用测试假设，获取的信息将毫无价值。

联网汽车

在第1章中我讲过，我曾和丰田主管开过一次会。会议结束之后，公司创新枢纽InfoTechnology Center（简称ITC，意为信息技术中心）的研究员马特·克雷塞和与会主管同意做一个精益创业项目。2013年3月，克雷塞和丰田信息技术中心主任维尼斯·拉伊下令启动一系列实验，目的是开发一种用在联网汽车上的最前沿的新技术。

首先，他们要测试一个假设：他们在克雷格列表（Craigslist）网站刊登了一则广告，标题是《你讨厌通勤吗？》，并请大家到研究中心吐槽自己目前的驾车体验。克雷塞回忆说：“大家马上就有反应了，而且非常强烈。我们先倾听用户反映的主要痛点，再来生产汽车。我想，这是我们头一回从用户那里搜集原始数据。这种感觉棒极了！因为我们一直都是在类似实验室的那种无菌环境下做研究，很难听到真实的反应，这回体验到的感觉棒极了。”

研发团队面试了30个人，并从中挑出5个人，给了他们一台设备样品，装在汽车上试用一个月，跟他们说喜欢就留着，不喜欢就发给他们100美元参与费。样品不过是一台有着基本导航系统的安卓平板电脑，上面连着一个便宜的微遥控器，遥控器再连接到汽车点火和转向控制器上，电脑装有丰田面板。“你得把东西摆在人家面前，尽早得到反馈。”克雷塞回忆时是这么想的。

这是克雷塞的团队第一次用真实的用户实验他们的想法。他们会了解驾驶员在实际生活中都使用了哪些应用程序，然后定期对他们进行回访，发现各人的好恶。“我们就这样迅速地更替应用程序。”克雷塞说。一个月时间到了，六成试用者希望留下导航样品继续使用，四成试用者说会向别人推荐这款导航产品。

这些数据引起了丰田高层管理者的注意。再说了，这么做风险非常小，这一点可是智能样品的关键。克雷塞和拉伊没有在这个孵化器式的信息技术中心以外发布任何产品。不过，一旦他们的工作得到认可，公司就会批准他们开始和业务团队进行合作。

2016年11月，丰田公司在友山茂树掌管的丰田联网汽车业务部推出了一款新的“移动服务平台”。谁又能想到，他们当初只是刊登了一则寻找有苦恼的司机的小广告。

商业模式实验

我曾和通用电气的一个团队有过合作，为一家联合循环电厂设计新的燃气涡轮发动机。他们的目标是比市场上的涡轮机功效高出5个百分点。预计的生产周期大约为4年，还需要建设一条新的供应链。他们做规划的时候，一位成员说：“等等。4年之后，竞争者的功效也会提高，因此，我们一定要把新的功效目标提高，再加5个百分点。”言之有理！但他们必须重新预测，产品也需要6年时间才能上市，这时另一个人补充说：“等一下，6年之后功效是不是得更大？”不等真刀真枪地干起来，团队就已经在设法预测，他们怎么才能知道发动机造好的那一天，它的功效能领先于市场。这是在近乎无限的范围蔓延中做“螺旋式下降”思考。

他们的解决方案是提出一个新的商业模式。根据原来的模式，通用电气主要的业务是销售设备。如果用户回来维修，就想办法把新的效能产品和升级产品卖给他们。这一次，团队想出一种新模式：签订销售合同时预先包含升级产品，承诺将来改良。同时，合同里有一条规定：如果错失截止期，由通用电气承担责任。

一位团队成员这样总结价值定位的价值：“如果我们找到用户说，‘你不用再等10年就能拿到这台功效高出5个百分点的涡轮机，如果我们现在就卖给你一台很好的发动机，附加值是从现在开始，每年给你升级，换叶轮、换风扇、调发动机’结果会怎么样？”团队成员议论纷纷：“你可以选择，我们每年给你的车安装一次升级产品，但要先签合同，说好每升级一次，功效提高1个百分点，并收取一定的费用。”

我们把计划报给高层管理者，高层管理者看了很兴奋。生产周期和上市时间大大缩减，每次迭代都能提高功效。用户永远都能买到同类产品中功效最好的涡轮机。后来有人问了一个致命的问题：“每年安装升级产品的收入算产品收入还是服务收入？”

我天真地说：“管他呢，收入就是收入。”但这个问题的答案对他们来说关系重大。这是公司部门争夺利益的问题，当时还无法解决。然而，团队继续研究，用户反馈也一直很好。最后，高层管理者想通了——必须从用户满意的角度考虑问题，不能依赖传统模式。通用电气电力部燃气轮机业务经理盖·德莱奥纳多回忆道：“为了解决这个问题，两个部门领导者（地盘老大）险些丢了一家大型公共事业公司的10亿美元生意。你要理解，30多年来我们一直就是这么干的。”

启用新的商业模式以后，团队推出了7HA.02燃气涡轮发动机，这款发动机性能很高，现在已经是行业领先者，2016年的销售额为20亿美元。团队可以每年增加新的创新产品，他们知道用户有这个需要，也愿意付费，因为事先已经达成商业协议。德莱奥纳多说：“在用户看来，收入归谁无关紧要。我们另辟蹊径，就是要让用户满意。”

.....

测试商业模式时要牢记以下几点：

- 产品应该放在谁的资产负债表上？要求小公司或用户预先付款真的合理吗？

- 为什么要泾渭分明地把产品和服务分开？如果产品本来就需要定期保养，为什么公司不承担保养的责任？

● 如果产品不能真正满足用户需求，公司应该从产品中盈利吗？只有产品好用才收费——无论是使用前的收费，还是基于性能表现的收费——只有这样公司才能和用户需求保持一致。

● 如果公司控制提供服务的每一个环节，周期就会缩短。我们能承担中间环节，让创新产品更快上市吗？

● 公司只有在交易时站在用户一方考虑问题（用户盈利我们才能盈利），才能发现更多的增值方法。

● 能找到新的竞争机制获得市场份额吗？例如，通用电气的商用照明部跟用户签订了生产—维护协议，按每个插座收费，不按每个灯泡收费。通用电气负责把插座插满，并保证其正常运行。每个插座都纳入长期合同，这样，通用电气的竞争优势就非常明显了，老派竞争者的市场份额会大大缩小。

从精益创业的角度来看，周期指的是开发—测量—认知，这意味着：有时改变商业模式可以减少周期中的一些非技术环节。我合作过的一个产品团队经常遇到一个问题：从产品设计到被真正制造出来，用户要花一年多的时间才能购买这款新产品。为什么？因为经销商要购买新产品、改造陈列室后再将新产品陈列出来。许多经销商认为这很费钱，不愿意经常折腾。如果市场上的经销商很少，要他们拿到新款再展示对他们来说没有什么压力。无论是厂家还是经销商都认为这种做法不奇怪——这个行业一直都是这么干的。至于每个产品的长期利润，可能也不会受影响。然而，从学习和周期的角度看，这种方式太费钱。与开发新产品的成本相比，帮助经销商的成本非常低。为什么不能把改造陈列室的成本转移到我们身上？

5. 创造衡量成功的新方法

转型的第一阶段，公司开始建立跨职能团队、做实验。但这些团队怎么知道自己成不成功？我们可以运用领先性指标衡量验证式学习的效果。

领先性指标

领先性指标有许多种，目的是跟踪新方法在团队中的使用情况。主要目标是说明某种好的现象有可能越来越好。例如，跟我合作过的一名高层管理者很注意产品周期，认为这是重要的领先性指标。只要能缩短产品团队的生产周期，他就会很高兴，就算没有马上看到其他的成效。他相信，只要能尽快走向市场，尽早了解用户反应，最终一定可以获得比较好的商业结果。通常来说，他都是对的。他越有信心，团队在考虑问题时就越大胆。

另一个有用的领先性指标是用户满意度和参与度。Dropbox公司负责产品的副总裁托德·杰克逊说：“产品早期的热心用户会将产品介绍给其他用户，最好的市场营销就是口碑。”

一个通用电气团队的用户很恼火，有款完美的产品还需要5~10年才能交付。团队走了一遍FastWorks流程，提出新的方案，回头找到用户说：“现在还不能给你们完美的产品，有一款产品比你们现在用的好很多，但只是一个开头，你们要不要？如果你们肯帮助我们，参与产品的研发，不用5年，明年新产品就可以交付使用。”用户听后感觉很高兴，同意马上开始合作，这种情况团队从未经历过。他们没做什么特别的事，只是和用户谈了一次，但和用户的关系已经发生了根本性的变化。他们知道这条路走对了。

和真正的用户建立新的联系、发现新的可能当然很令人兴奋，这种兴奋又涉及另一个重要指标：团队士气。变革很难，但它同时具有感染性。你对新工作法的热情会给别人留下深刻印象。通常，只要你

见过一次非常投入的团队，你就会说：“我希望我所有的团队成员也能这么干。”你甚至会说：“我希望所有部门的成员都能这么想、这么干。”士气是一种力量。

请注意，所有这些故事都有一个普遍模式：高层领导者有一种观点、一种信心，推动变革，最后让所有的领先性指标都指向美好的未来。没有这种共识，第一阶段的所有实验都是徒劳。当然，后期的很多工作也证明，这些领先性指标的确能给未来带去积极的商业成果。但如果领导者没有信心的话，绝对不可能走到最后。

指标

开始实验后不久，必须订立考核创新项目成功与否的指标。这意味着将传统指标——投资回报率替换成验证式学习：在反复实验的基础上科学地搜集信息。例如，Dropbox公司在打造“Paper”编辑器时，为了避免再犯打造“Carousel”和“Mailbox”时犯过的错误，他们主要考察两个关键行为：“我们对注册代表我们整个用户群的首批用户非常严格。”阿迪亚·阿加瓦尔解释说：“我们一定不能作茧自缚。”

Dropbox公司考核创新项目有两个基本标准：

1. 扩散性。“我们不希望Paper成为单一用户工具。如果它只是为了取代待办事项管理软件印象笔记（Evernote），并不会令我们感到兴奋。我们需要Paper得到广泛传播，很多人一起用它。”

2. 两周保留期。“我们邀请某些人试用，两周后他们还会继续使用吗？”

标准不用很复杂。2014年，杰夫·史密斯被IBM（国际商用机器公司）聘为首席信息官，领导信息技术部进行敏捷性改造。他说，“我

们以前考核的很多无用指标跟创造实际的商业价值丝毫没有关系。”现在他们列了4点标准：（1）团队完成新任务有多快？（2）团队在一个正常的工作周期内（周期长短不限）能完成多少任务？（3）从积压队列中抽出来的一项任务，需要多长时间投入生产？（4）一项任务在积压队列中排多久了？其中包括已经删除的由于时间过长而不再有价值的项目。

史密斯说：“指标越简单，目标就越简单。如果每个人不需要查阅手册就明白这个道理，大家很快就会变得更好。”

这一点适用于各种环境。转到政府信息技术部门工作的软件工程师布莱恩·勒弗勒说：“软件公司的很多部门，你看不到它赚钱，说不清它赚了多少钱。在谷歌广告部工作的时候，我对每个人赚了多少钱都很清楚，只要用总数除以工程团队的成员人数，就知道了。但是我在亚马逊订购部工作的时候不是这样的，因为这是个成本中心。不是花掉自己的工资，就是把工资连带没有完成的销售额都花光，因为我们破产了。我们想弄清楚该怎么考核团队是否成功，于是请了个代理做市场测试。”

勒弗勒在联邦政府做项目的时候，和一个部门合作过。他不喜欢泛泛地问：“这个星期怎么样？”而是一开始就使用以下标准：

- 系统有多少漏洞？
- 系统多久启动一次？
- 一个人填好表格需要几分钟？
- 今天打印了多少张卡（指的是涉及绿卡的移民管理局项目）？

勒弗勒说，指标是至关重要的，因为如果一般领导层不能考核成果，这些问题就得转移到他们那里。更好衡量手段的一阶效应是更好

的决策，二阶效应是领导层授予高效团队自主权，让团队自主决定，更快地行动，集中精力解决应该解决的问题。

6. 特事特办

每个采用创业式工作法的团队必须在公司领导层有支持者，必要时请他出面解决一些棘手问题，因为跟其他团队或部门打交道时总会碰到一些问题。有没有这样一个人，重则关系到内部创业团队的生死存亡，轻则可能令创业团队浪费很多时间。如果没有这样的领导支持，团队就要动用宝贵的资源就他们的工作方法对机构其他人员做出解释，还可能需要见机行事、赔礼道歉。

这些高层发起者分两种类型。一种是公司变革推动者。通用电气的变革推动者是维夫·戈德斯坦和贾尼丝·森佩尔，这两个人每天都要推动大项目，促使公司变革管理方法。变革推动者最担心的是如何保证项目从第一阶段顺利过渡到第二阶段。他们是“地面部队”，因此需要空中支援，通常是一个能跟首席执行官说得上话的人，这样才能保证变革持续前进。高层发起者的另一个作用是为具体团队提供保护。在大公司，高层发起者可以是任何身居要职，为具体试点团队扫清障碍的人。每个团队的高层支持者不一定是同一个人，但至少需要有一个。

在《精益创业》一书中，我强调过一点，经常有人说：“要保护创业团队不受居心不良的母公司伤害，”这其实是一种落后的思想。关键是如何说服母公司以及那些神经紧张的中层管理者，让他们知道创业团队的一切活动都是安全的。因此，偷偷摸摸搞创新很少能传来捷报。要想实现整个公司的转型改造，唯一的办法就是公开创新。但话又说回来，怎么扫清障碍？

在初创公司，即便员工已增加到几千人，扮演高层发起者角色的通常还是创始人或联合创始人，他们德高望重，能动用各种关系把事

情办妥。这一点，托德·杰克逊无论是在Dropbox，还是后来到谷歌，都有切身体会。他说：“你要让创始人或首席执行官说，‘不，我们就投资这个项目。’这必须由他（她）亲口说出来，如果不是，受内部惰性的影响，人们会将大量的精力放在核心产品上，创新项目很可能不了了之。”

在比较大的公司，高层发起者必须具有足够高的职位才能扫清障碍，但也不能太高，因为他可能连跟团队见面的时间都没有。

谁是法务？

在一家技术公司，我合作的团队希望生产一款新的软件产品，以打入国际市场。他们原计划一年半后就大张旗鼓地向全球发布这款产品。接受精益创业培训的时候，他们意识到，在脸书上做广告可以很快了解各国消费者是否对产品有兴趣。他们的目的是调查消费者能否在页面上输入信用卡号预订这款产品，这能帮助他们节省很多研发时间和研发资金。

大家一致同意。这时，他们突然愣住了。法律问题怎么办？

大家匆匆提出一连串的问题，认为法务不会同意这项实验。他们说，法务绝对不会让他们不发货就拿到别人的信用卡号。再有，一旦拿到别人的信用卡号，就必须保证这些卡号的资金安全，因为他们不会使用公司的通用系统来处理。必须想办法让用户同意，如果发不了货可以退款。团队感到有一大堆制度门槛难以逾越，一大堆合规问题无法解决。

于是我问了一个很傻的问题：“谁是法务？”谁告诉他们有这些严格的制度？他们答不上来。很多公司都是这样，员工小心谨慎，这就是企业文化，一直是这样的，外人也知道。

接着我问，这种担心究竟有没有道理，我们是否可以找人打电话咨询一下。记住，这是软件，不是医疗设备或喷气式飞机。没有人的生命或生活会遭到威胁，因此似乎有必要了解一下能不能做这个实验。

团队认定，唯一有能力回答这个问题的是首席法律顾问。在我的坚持下，我们拨通了电话，蹲在会议室的电话听筒旁边，等待电话被接听。首席法律顾问接了电话，团队很不得体地问道：“如果我们拿到用户的信用卡号，收了他们的钱，但产品可能发不了货，您介意吗？”你可以猜到答复是什么。

不等首席法律顾问大发脾气，我插话道：“先生，抱歉他们没把话说清楚。这个团队其实是想拿到顶多100名用户的信用卡号，当且仅当产品发货时，每人最多收费29.95美元。”首席法律顾问听完回答说：“你是说，最坏的情况下，公司的总债务是3000美元？”我做出了肯定的回答，他说：“你们知道吗，你们给我打这个电话，浪费我的时间，已经花了不止这个数。这个实验当然可以做。再见！”

团队乐开了花，简直不敢相信他们的实验被批准了。这是特例，不过这件事也让我们看到了一个新的工作方法。除非发展到第三阶段，这家公司才需要采用更系统的政策，在产品创新的第一阶段，特事特办就行。

需不需要所有人都上？

这个软件团队碰到的问题在创业第一阶段时有发生。事情不可能总是一帆风顺的。公司内部总会出现冲突，不是制度的问题，就是员工的问题。这就是我所说的“所有人都上的问题”。公司会出现状况——也许这个季度业绩不大好，或者公司打算融资，但金额又达不到他们的期望。负责人向首席执行官反映，首席执行官把问题通报给董

事会，恐慌地说：“我们需要所有人都上！现在公司所有人必须全身心地、100%地投入，一起解决问题！”但那些全身心投入创新却跟这个季度的业绩没有关系的小团队该怎么办？出现紧急情况时，如果出现“几乎所有人都上”，或者只付出“99%的努力”，上层领导特别不满意，怎么办？于是，许多创新项目就被取消了。

所以在这种情况下，高层发起者必须保证转型不会因为矛盾和制度冲突而停滞。他们要既能保护创新团队，又能向其他人保证，在公司有需要的时候，团队能站出来响应号召。通过这种方式，公司将得以构建一种双管齐下的方法，否则不可能实现长远持续的发展。

7. 把这种工作方式转换成全公司都能听懂的语言

公司需要在转型早期做一件很重要的工作，即把团队转型变成自己的转型。这包括用各家公司员工都听得懂的话来谈论转型。康贝丝在谈到FastWorks计划时说：“我认为无论是哪家公司，都必须有自己的特色。我们把别人送来的最好产品加以改造，我认为这也是一种特色。我们增加了新的管理工具，比如我们受风险投资基金和文化名言启发，设立了更为严格的增长委员会制度。我认为如果你用企业沟通的内容、企业使用的语言判断它的文化，你就会知道自己在改变。”请记住，丰田连“精益生产”都不说，他们叫“丰田生产方式”。

学习使用这种新方法进行工作不是要你严格采用一系列做法，而是要你找到办法，把别人的东西加以调整，运用到自己的公司。大家到财捷寻找一种把创新引入自己公司的模式——财捷的Design for Delight创新项目一直很火，这个项目的领导者贝内特·布兰克解释说：“他们问‘我们能复制什么？’”该怎么回答？“第一句话我总是说：‘你无法复制。你们要自己做实验，把所有做法用到自己的流程中，然后你们会发现哪些做法在你们公司行得通。’”这个建议非常好，正因如此，本章谈论的这些组织才会发展得那么顺利。在本书中，我希望让大家看到FastWorks、Design for Delight、美国数字服

务部等项目的共同点。但这些项目还是各有各的不同。很明显，它们反映了上级组织的文化和性格。

因为我和通用电气的合作走漏了风声，我经常接到一些公司的电话，他们希望能复制通用电气早期FastWorks的成功模式。但我又不开咨询公司，所以他们经常问我需要聘用什么人实施这种变革。

我的建议是安排现有员工直接负责革新项目，给他提供必要的资源。我认为，要想让这种变革长期进行下去，这是唯一的办法。变革必须源自组织内部，应该被视为组织自身的一种发展方式，必须由真正懂得公司文化和变革方法的人来设计。变革过程中请教练帮忙也不失为一种好办法，但让外人推动组织变革注定会失败。正如社交平台Hootsuite首席执行官莱恩·赫尔莫斯所言：“坏方法不会自行修复。它们通常潜藏在权力真空中。一线员工无权变革，高层领导者对这些问题视而不见，或者以为事不关己。所以，安排专人负责很管用，即便不是领导，不是全职员工，也能知道出了问题该找谁。”

正是基于这种考虑，贾尼丝·森佩尔找到老板，主动请缨，要求公司安排她全职负责通用电气的转型项目。不仅那些团队没有人领导，而且整个公司也想在没有权威指导的情况下实施大规模变革。

我在通用电气进行培训时，第一批培训有8个项目组参加，他们回到各自部门以后三个月左右，森佩尔和维夫·戈德斯坦请他们再来公司总部，汇报实施精益工作法的情况。森佩尔和戈德斯坦在公司还有其他工作，但高层领导者们对精益创业很热心，指派他们俩计划下一步举措。森佩尔回忆说：“我和维夫指望听他们说，‘哈，进展非常顺利！’然后提出扩大的建议。但我们听到的是：‘哎，难度太大了！’他们回到各自的部门以后，总有一种格格不入的感觉。他们边思考边更新工作方法，但身边的人谁也不理解他们在干什么，为什么这么干，以及是怎么干的。”

这个时候，森佩尔明白不能仅仅培训几个人，坐等信息散布出去。“我们意识到，必须重新定义、重新阐述我们希望员工是如何思考变革的，是如何付诸行动、领导变革的。”从此以后，两个人就一心考虑如何创造一种支持新工作法的文化。他们联合提出了后来被命名为FastWorks的计划。“我们开始研究这种方法，思考如何取其精华，使其应用于通用电气，让它为我所用。”森佩尔说。基于这种想法，公司后来开展了大规模的变革。

高度凝练：通用电气信念

贾尼丝·森佩尔意识到，公司必须重新定义、重新阐述希望员工如何思考、如何行动（“你不能只培训员工，然后指望一切进展顺利”），她问了自己一个关键的问题：“变革的手段是什么？”其中之一是公司员工长期信奉的公司价值，有一长串原则。森佩尔说：“这些是增长价值。过去，我们无论管人用人，还是招聘、培养、考核，都在固守这一套原则。”这些原则是公司的“北极星”。通用电气知道，如果真想改变员工的工作方法，他们需要找到“一颗新的北极星”。

他们决定不在老一套的原则上修修补补，而是另起炉灶。森佩尔当时是这么想的：“这不是一点一点地变化，而是飞跃，显然需要对我们必须采用什么方法进行重新定位。”

其他公司接受了森佩尔和戈德斯坦想表达的原则——更快、更简单、更多考虑用户需求。团队经过一番研究，开始起草新的原则。他们不想复制任何公司的理念，只想通过自学找到新的可能。

他们将最小化可行产品列表压缩为12个特征，这些特征可以实现通用电气追求的绩效。接下来，森佩尔团队决定去“用户”身上验证——这次他们找的是公司内部员工。他们带着新想法，直接与“公司

高层、前200位中层领导者，及参加公司初级领导者培训的4000名员工”进行接触。他们提了两个问题：

- 在这12个特征里，通用电气擅长哪些？
- 在这12个特征里，我们最欠缺什么？

数据显而易见：几乎所有人都同意，有7个方面公司已经做得很好，有5个方面公司需要改进才能发展壮大。森佩尔团队瞄准公司弱点，把它们作为新的重点专门研究。森佩尔说：“这些重点都是关于如何将工作重心从以产品为中心转向以用户为中心的。我们的重要目标是组建优秀的团队，简单、精益、快速地对公司各方面的意见进行实验。”

在森佩尔团队起草原则的过程中，再次向员工征求意见。为了跟公司原有的价值区别开来，他们决定起一个不同的名字。“我们决定叫‘通用电气信念’，因为我们要用它来表达情感和精神，而不只是才智。要让大家在每一条神经中都感觉到它的存在，这不仅仅是使用新方法的问题，更是要改变你的思维方式和行为范式。只有想到，才会有行动。”

经过几轮修改和征求意见，他们在2014年8月的公司干部年会上公布了“通用电气信念”：

1. 唯客户，定成败。
2. 求精益，拼速度。
3. 学以恒，善应变
4. 敢授权，互激励。

5. 闯未知，展佳绩。

通用电气能够在这个层次、这个阶段开展变革，是因为很早就有全身心投入变革的人在推动转型。我跟你讲这个故事，是因为我在序言里也说过，这是我的亲身经历。但是，这不仅仅是通用电气公司的故事。这个故事告诉我们，具有奉献精神的创始人——有些是精心挑选的，有些是碰巧选上的，是推动组织内部创业的发动机。每家公司都有启动发动机的方法，把这些方法用起来只需要一点儿勇气。

第7章 第二阶段：扩大规模

那么精益创业2.0的转折点在哪儿？公司该在何时、以何种方式，将早期成功转化为更大规模的成功？

如前所述，有时精益创业工作法已经包含在计划好的转型策略之中，有时却只是一种应对危机的办法。有正面的危机，比如初创公司早期业务的巨大增长；也有负面危机，比如美国医保网站崩溃之后出现的危机。

无论情况如何，当我们采取决定性行动的时候，第一阶段的艰苦工作和准备就体现出了它的价值。第二阶段的S形曲线有一个很陡的上坡，这个阶段绝不是我们蹒跚学步一般学习新理论的时候。如果运气好，当第二阶段来临的时候，新工作法已通过考验，至少也经过了一点儿探索或实验。尽管我们老是抱怨自己的公司像稠稠的糖浆一样难以搅动，可一旦变革发生，其速度会快得惊人。

你也许认为，把脸书或Dropbox的无限可能与成熟企业悄悄推出的新举措相提并论很奇怪，但我了解这两家公司的工作方法，所以我能证明它们有一些惊人的共通之处。

转型能释放巨大的潜在创造性和能量。看似不可能的事突然之间就成为可能，关键是要做好准备。

第二阶段：共同模式

经过第一阶段的工作，确定了适合组织的方法，在第二阶段，要全力快速扩大和部署。在通用电气，我们做了一些项目，先是说明这些想法在一个职能领域有用，后来又证明在任何领域都管用。我们证明，这种新方法虽然还没有被全面采用，但对整个公司的发展同样有效。在美国联邦政府的“总统创新之友”计划成功实施以后，又进行了更大规模的技术专家招募，新建了两个内部组织，为各部门提供数字支持。

跟第一阶段一样，关于第二阶段应该怎么做，没有“正确的”方法。不过，有些关键的模式和任务对于正在进行第二阶段变革的组织是共通的：

- 回顾、确定第一阶段团队和项目面临的挑战。
- 开发、推出针对新工作法的普遍制度。
- 确定并妥善利用高层支持者，由此强化新方法。
- 将内部职能部门纳入转型工作。
- 设立内部培训项目。
- 建立增长委员会，开始使用全新的资金拨付方法配置资源。

第二阶段的FastWorks项目

我在通用电气工作接近一年时，再次应邀参加公司的年度干部会议，汇报创新团队的进展和收获。不过，我这次的发言也是代表一直以来支持我工作的企业团队，以及公司内部很多早期采用精益创业工作法的热心人，这些人已经成为这次大规模行动的盟友。我要重点介

绍这一年来取得的成绩，同时也要如实反映我们遭遇的比较大的系统性问题。

我介绍说，我们从各个部门搜集了证据，在各业务部门、各个地区进行了实验。我也尽可能坦率地反映了碰到的问题（毕竟我是唯一的一个公司以外的代表，不怕冒犯谁）。但最重要的是，和我一起发言的还有几位高层支持者，他们也目睹了公司转型改造的过程。他们的话比我这个外人更有说服力。

我们一起介绍了第一阶段试点项目的情况，既说成功，也说失败。杰夫·伊梅尔特曾要求FastWorks团队制订一份计划，在更大范围内推广新工作法。他看过团队关于启动第二阶段变革的全面建议，其中包括培训所有首席执行官和高层管理者，设立内部培训项目，要求各部门启动自己的FastWorks项目。团队预计，启动工作需要两年。他的答复是：“很好，不过我希望今年年底就开始。”

当时是6月。

伊梅尔特希望做一个记分卡，看谁完成了规定的培训，谁没完成。康贝丝回忆道：“突然就涉及个人了。”说来也怪，三天的培训时间，大家的活动本来被安排得满满当当，突然大家又能抽出时间了。

巡回宣传

于是刮起了一股令人难以置信的活动旋风。我和巡回宣传队的贾尼丝·森佩尔、维夫·戈德斯坦和大卫·基德到通用电气的各个部门做宣传，在路上跑了约半年。我们跑遍了整个美国，跟不同的高层管理者见面。有些高层管理者其实是不想来的，我们把第一阶段的证据摆出来，以争取他们对变革的支持。即便是在培训最高级别的主管时，到场的也不仅仅是管理者。每个高层管理者都必须和自己部门的

一个项目团队合作，现场实验。归根结底，创业必须边干边学。不允许有“假想项目”或“模拟项目”。

他们设计新方案，制造最小化可行产品，提出一些很难的问题：“这你怎么解释？”“怎么把它和六西格玛整合起来？”“这跟商业运营有什么关系？”“如果联邦政府采取管控手段怎么办？”所有这些问题的核心只有一个：“到目前为止，我的职业生涯很成功，现在让我干别的，谁知道能不能干好？”

我们从各个分区、各个职能部门搜集的一大堆例子很管用。有人就说：“我知道那个问题是另一个部门的问题，我们的部门没有这种问题。我们的人决不会那么干。”幸亏我们有这么多公司内部的数据，我通常这么回答：“你的话很有意思，我培训过你们部门的团队，我来告诉你他们经常面对哪些现实问题。”一点儿也不奇怪，我发现只有这么说话他们才愿意跟你交流。如果一开口就说“我是公司派来的，我来帮助你们。”他们根本不会买你的账。

跨越鸿沟

从事产品开发的人大都熟悉管理咨询专家杰弗里·摩尔在《跨越鸿沟》（*Crossing the Chasm*）一书中提到的“技术采用生命周期”。“鸿沟”是一个常见问题，是说一款新产品上市，有眼光的人很快就会采用，但让务实的主流人群接受这款产品则需要很久，两者之间存在很长的时间差，只有改变市场营销和销售方式才能弥补这种差距。问题不在于产品不够好，而在于如何说服满腹狐疑的主流用户主动尝试，不要随大流地追随别人。

我们都有这样的朋友，我们相信他推荐的新产品是最先进的。但也有些朋友有点儿“不那么靠谱”，我们不相信他们的推荐。企业销售也是同样的：一般主流用户会规避风险，他们只在确切知道某个产品的好用时才愿意尝试。只不过最早使用新产品的人对其有强烈的

需求，他们比较能克服这种心理障碍。尝试新想法，尤其是新的管理方法也是这个道理。新产品可以通过简化的样品和试用者市场获得早期吸引力。但是，最终这些产品必须得到持怀疑态度的主流用户的试用——在还没有其他主流用户推荐的情况下。

同样的方法在第二阶段也适用，而且还会引起紧张的谈话。公司让内部员工采用新方法让用户和市场接受新产品是一回事。有些人很快采用或接受，但更多的人并不会那么快采用或接受。主流管理者不会轻易相信所谓的创新者说得天花乱坠的东西真的有那么好。因此，第6章谈到的那些高层发起者在此阶段可以发挥很大作用。从每个部门参加过培训的员工中找一个人来说一句“我相信它”，结果会大为不同。这样的感言比外面来的咨询师说的话管用得多。

也不是只有高层发起者才有能力推动转型。到这个阶段，足够多的高层管理者都在认真履行职责，协助宣传FastWorks工作法。

白板工作法

我清楚地记得一位部门总裁在研讨会结束时做的事。他请每个自负盈亏项目的主管说一个下个季度使用精益创业方式工作的具体项目，并提名项目负责人。这些主管不是特别热心，但总裁一定要他们说。于是，由于总裁坚持，最后他们只好“白纸黑字”地把这些名字写到了白板上。

然后，总裁扔下一枚炸弹：每个季度末，他要一个一个地会见这些人，问他们：“你们干得好不好？主管是怎么问责的？主管在审核项目时问了你们什么问题？”这些问题没有明显的正确答案。如果这些人不重点介绍有别于现有工作法的重大变革，他就要找相关损益负责人了解原因。

这些问题要求部门负责人和骨干改变个人行为。大家感觉室内温度似乎一下子降了好几度，并且意识到，变革没有商量的余地，不认真对待会出现严重后果。最重要的是，研讨会小组成员开始讨论如何把变革下推几个层次，因为名字被写在白板上的大多数人，职位比参加研讨会活动的高层管理者低两三级，这些部门负责人必须考虑如何才能自上而下地在团队中实施变革。

也许你不会感到奇怪，这个部门是最早进行转型的部门之一。但你也许会惊讶，部门负责人想到用白板写名字的方法。因为他的动机和总部一致，所以他对转型的态度很认真，这样一来，他在调动手下员工时不仅有效率，而且有创造性。

高级别FastWorks工作法培训持续了大约半年，培训了将近3000名主管，启动了近100个FastWorks项目。结果表明，这只是冰山一角。

这段日子虽然很累，但也令人兴奋。这也是一种实验，不妨称作培训形式的最小化可行产品。因为团队要很快制订计划，几个月之后就要实施，没时间追求完美。当然，大公司一般都要先出一大批简报，请很多人来帮忙，然后慢慢启动项目。但是，在伊梅尔特的要求下，几个月之后，首期培训班就开班了。我们白天办研讨会，晚上考虑如何把经验整合到下一期培训中。“每期培训结束，我们就凑到一起讨论：‘什么有用？什么不能用？为什么大家没反应？我们需要提高难度还是降低难度？’”。贾尼丝·森佩尔回忆说：“很辛苦。”

虽然我非常自豪参与了这次变革之旅，但那些非常艰苦的工作——幕后施压、叫人头大的后勤保障、培训内容设计，这些都是公司员工完成的。他们的事迹上不了杂志，也进不了商业案例大全，但我目睹了他们的奉献，他们的精神一直在激励着我。

.....

1. 明确试点团队面临的挑战

公司在进入第二阶段转型时，有两种主要信息来源可以利用，这也是团队成败的关键。

一是团队启动项目时在合规、聘用、审批等方面的所有特例，很多内容我们在第6章都讲过。团队面临的最大问题是什么？各种问题都可能产生深远的影响，但有一点很清楚：早期具有临时性的工作和借助上级命令完成的工作，现在必须加以系统化运作。

二是早期项目本身的成果。有些项目可能成功了，成为其他项目效仿的对象。许多项目可能已经失败，并有详细的分析结果。

任何变革都很困难，要继续前进，最佳办法是招募一名像维夫·戈德斯坦或贾尼丝·森佩尔这样的内部变革推动者，跟踪本公司的学习情况。他们的工作是跟踪记录创业团队的成功与失败，然后分析失败的过程和原因——还有分析下次如何避免失败。

阻力是一种特殊的挑战

创新团队在第二阶段面临的一大挑战是内部阻力。大部分阻力来自一个完全合理的地方——在整个职业生涯中一直接受培训、只会运用特定工作方式的管理者。我的一项工作是向企业高管们通报坏消息：他们支付了大量工资，招来的人却在对组织内部创新进行压制。要改变这种激励机制不那么容易。而且，即使这一机制得到改变，那种经年累月形成的结构也不会一夜蒸发。

中层管理者在企业变革的过程中尤其觉得难受。公司要求他们保卫公司的“标准作业”，同时要完成绩效，而且他们无权随意改变现有标准，经常受到来自两边的压力。我们在第1章说过，他们学习的主要管理原理可能就是强调标准化、消除差异。因为创新是一种积极的

差异，所以每个企业管理者几乎都会感到一种内在的矛盾。我们不能把这些管理者视为坏人，要认真对待他们的反对和怀疑，并设法改变他们的态度。

2. 广泛亮相

上面说到，我花了好几个月时间到各地培训主管，宣传通用电气独具特色的变革。这跟公司锐意进取的精神和杰夫·伊梅尔特希望尽快实施变革的愿望有直接关系。不过，要做好第二阶段的工作，远远不只这一种办法。

还记得米奇·狄克森和美国政府医保网站研发团队吗？我说过，团队有些成员是从“总统创新之友”计划中抽调出来的。这个计划当时已经进行到第二年了，团队成员从最初的18名增加到43名。当时他们已经完成了好些个项目，托德·帕克就说服了美国程序代码组织（Code for America）的创始人和执行董事詹妮弗·帕尔卡，请她担任美国国家副首席技术官，为期一年。帕尔卡受命协助实施“总统创新之友”计划，并为组织的更长远发展制定了活动范围与细节。通过美国程序代码组织，她为地方政府提供数字服务，在实施政府计划时应该如何应对法律、政策和技术等方面的问题上积累了丰富的经验。

据黑利·范·戴克回忆，他们计划“建设一支兼有工程资源和设计人才的中心团队，研究能否帮助政府各部门改造面向公民的服务项目”。这个新组织被命名为美国数字服务部，包括两个不同的部门：一个部门由若干小组组成，可以派到关键部门的项目组去工作；另一个部门则采取“出租”的工作方式，可以更快地与那些有意尝试这种新工作法的团队结伴工作。

最终，这两种职能分化为两个不同的组织。美国数字服务部还在政府、国家机构出现重大问题时保证做到随叫随到，而另一个采取

“出租”的方式工作的部门叫18F（它的办公楼位于与美国首都华盛顿同名的交叉路口），隶属美国总务管理局。

数字政府在第一阶段的所有基础工作都已完成，包括制订建设美国数字服务部计划。在从第一阶段向第二阶段过渡的时候，托德·帕克抽调了几名“总统创新之友”项目的成员，组成了一个团队，召开了那次修复医保网的会议。那天清晨5点30分，狄克森就是给他们打的电话。范·戴克回忆：“我们说太好了，我们一直谈的好戏马上就要开演了。采取什么工作模式、谁负责招聘、怎么招聘等等，在这些问题上，我们都做过一点儿研究。我们知道工具包里有件工具，拿出来就能用，不用现场生产。我们有上面的支持，有能力不惜一切代价改变有问题的那种工作方式。”

一个半月后，网站恢复运行。后来，范·戴克回忆：“我们召开了一次不同寻常的会议，讨论预算需求和建设美国数字服务部的想法。那些调查我们投资的人说：‘没错，我们完全理解这个想法的价值和意义。’”那场危机让更大范围的改革成为可能。

团队考虑从小处着手，招聘十来个人，从改革氛围很浓的部门挑选少数影响大的项目。接着，他们原来提交的预算有了回复：团队申请的3500万美元获批2000万美元！太让人吃惊了，因为这是由共和党人掌权的国会批准给执政的民主党的项目。范·戴克开玩笑说：“我们喜欢称之为来自国会的A轮融资。从此以后，我们能接触的项目、能承接的政府内部项目，都有了全新的可能。”2016年夏天，美国数字服务部得到了另外3000万美元的拨款，这说明他们的工作不仅受到了上级的赏识，而且被证明有市场价值。

我们必须理解，虽然美国数字服务部和18F的成立沾了医保网崩溃的光，但这两个机构并非后者的产物。此前，首席技术官办公室做过大量工作，这意味着一旦时机来临，他们立即就能启动。没有人幸灾乐祸，但这次的网站崩溃事件也有好的一面，清除了阻止变革的一大

障碍：风险。米奇·狄克森说：“再也没有负面意见……部门高层的意图和指令很清楚——当务之急是恢复医保网的运行。你把所有这些条件集中起来，就能迅速行动。”

范·戴克解释说：“还有一件事也很重要，也许更重要，那就是让有能力提供大规模数字服务的人突然明白，原来政府部门也需要像他们这样的人才，政府的项目也不仅仅是官僚主义的案头工作。它们能实实在在地为千百万人——那些想办理医保的人提供大规模服务。”早些年他们做了各种尝试，换来的只有一片混乱和随之而来的挫败感。她无法如愿实施更大规模的变革，现在，所有的努力终于得到回报。

向整个组织通报新方法的有关情况是第二阶段的重点工作（通用电气采取的方式是办培训班、编写材料，最终制定“通用电气信念”）。因此，美国数字服务部创作了《数字服务手册》（以下简称《手册》），于部门正式成立的当天，在网站上公开发布。《手册》集中了来自私营企业和政府机构的13部“大戏”，为该部门向政府机构宣传新方法又提供了一种途径。

3. 确定并妥善利用高层支持者

在比较大的企业中，第二阶段会出现一个重要角色：高层支持者。高层支持者和教练不一样，和第一阶段的高层发起人（需要在日常工作中与项目保持密切联系）也不一样。高层支持者的主要职能不仅是清除团队在传播精益工作法的过程中遇到的障碍，他们与初创团队之间的互动也更具系统性和主动性。

我和通用电气某个业务部门的人开过一次小组讨论会，看看讨论会的情况就能明白两者的主要差别。大家主要讨论的是某个项目无法得到所需资金的问题。团队负责人讲完了，请大家提问。

首席执行官听了发言，问道：“你能再具体谈谈目前的情况吗？”那位负责人做了解释，首席执行官表态说：“好，我批准你需要的预算。”

有一种现象我称为“不能接受肯定的回答”，下面这一幕就是一个非常典型的例子。团队负责人无法理解目前的情况，因为高层管理者这么快、这么高效地就做出了这个决定，这完全超出了他的经验和理解范围。如今的管理实践存在一个问题，很多人没有职权，也没有机会考虑更大的问题。这个负责人得到了机会，而他的第一反应是和首席执行官争辩一番：

“但是，我们要说服财务部……”

首席执行官转向部门财务总监，此人也在会场：“你们没问题吧？”

“没问题。”财务总监回答。

“好了，财务部门的领导同意了。你还有什么要求？”

“但是，我们还要申请把这个人调过来。要找人事部。”

“好啊，那你要找我们部门的人力资源总监吧？他也来了。我说，你反对吗？”人力资源总监表示不反对。

实际上，首席执行官想让项目负责人相信自己的诚意，他在这方面花的时间比一开始做决定时还要多。记住，这不是一次性的小决定，它关系到整个项目的预算。从此以后，公司彻底改变了预算的配置方法。

我们必须关注这位高层支持者的作用，他不仅公开地支持这个项目，而且公开支持在各个领域使用这种工作法。高层支持者的作用非

常重要，因为他可以传播一个信息：公司就打算这么干。

神奇的项目又回来了

集中培训期间，我们大量采用了另一种资源——已经完成早期试点的团队。每次研讨会结束之后，我们都开展小组讨论，邀请各部门使用精益工作法并拥有一手反馈的人员参加。

现有公司环境下的初创团队无法避免一件怪事——他们容易消失。我不是说那种项目在阶段性关口的去留讨论会上被取消的情况，我指的是那种注销户口式的完全消失。

还记得通用电气的迈克尔·马汉吗？他的团队当时在研发一款新型冰箱，我早期在通用电气培训过8个团队，他的团队是其中一个。一天，我接到通知，有一个团队不能再参加精益创业培训，因为他们的项目被取消了。我认为这是我们实验的首次失败，但也不是特别吃惊。我们在这里谈的是创业团队（而且整体氛围不是很友好），所以即使失败率很高也在意料之中。

然而，后来我才知道，这个被取消的项目是马汉他们的项目。

我没有太往心里去，后来看到公司就这次转型刊发了一篇评论。评论列举了7个项目，有7个项目标志。这些项目拥有100%的成功率。也就是说，所有人都要假装“不见了”的那个项目从未参加转型实验。我认为这是典型的大公司式的双重思维。

几个月后，我又给公司一大批中高层管理者举办了一场培训活动。其中一个议程是请项目获得成功的领导者现身说法。你猜里面都有谁？迈克尔·马汉，那个“不见了”的项目的领导者，他又回来了。他分享了自己的成功故事——至于他原来的项目是什么时候消失的，他只字未提。

马汉后来告诉我是怎么回事。他的项目出了政治问题，他所在部门的一些高层管理者因此判断这个项目失败了。为了避免项目被取消，马汉转入地下，招募了一批志愿者，他们一边白天继续上班，一边晚上接着干这个项目。尽管他们不能再接受精益创业培训，但他们仍保持着创业精神，实施在早期研讨会中制订的计划。正如康贝丝所说：“当时我们选了一些项目来进行跟踪、投资、孵化，他的项目没被选上，不过他说：‘无所谓，我还要继续。这个想法很好，我喜欢这个工具。’他用精益创业法做了一个类似‘臭鼬工厂’式的研发项目，结果得到了晋升。”

这是一个典型的得到高层管理者支持的例子。虽然他的项目已经从FastWorks计划中被正式除名，但马汉去找了首席执行官，并得到了他的支持。按史蒂夫·里古里的说法，他团队的想法是“生产下一代冰箱，功能完全不同，有LED（发光二极管）照明，特殊的架子可以折叠，随便调整方向。他们希望测试这些功能，也明白最快的办法就是把冰箱交到真正的用户手中，看他们有什么想法。”他们只想生产60台冰箱，让用户试用60天，然后搜集反馈意见。对一周生产6000台冰箱的公司来说，这不是什么大问题，对吧？

然而，就是生产这么一小批冰箱依然需要合规。电子部件必须通过UL（美国保险商实验室）认证，这是马汉团队遇到的挑战，因为他们要在样机中使用标准电子元器件。他们实验的另一个项目是3D打印铰链。通常情况下，冰箱门要用机器做实验，开关100万次。一台冰箱的预期寿命为15年，开关门约100万次。这60台实验冰箱只在用户家里使用60天。做道数学题吧，如果15年等于开关100万次，60天等于——总之少多了。

工程部一向照章办事，他们得知这一计划后，宣布冰箱不通过铰链测试不能出货。铰链测试将耗资50万美元，费时3个月，比用户测试时间还多1个月。马汉问他们知不知道只需要生产60台，得到的回答

是：“这跟多少台没关系，这是规定。”马汉接着问：“你们跟工程部负责人解释过吗？”同样，解不解释没关系，因为这是“规定”。

这时，马汉做了一个简单的决定，彻底改变了自己和团队的未来。他知道工程部主管就在大厅，再说了，他还有高层支持者为他撑腰，于是横下心来打算亲自问个明白。“我们不按标准流程办事，您介意吗？因为我们只是想生产样机让用户试用60天”。他问。工程部主管回答：“当然不介意。你们只是在实验，对吧？”就这么简单。之后，团队继续不声不响地做实验，但也采取了应有的保障措施以降低风险（使用UL认证的电子元器件）和责任（几乎可以肯定，每台样机都能通过60天的开关门实验）。

最后，马汉团队取得了足够大的进步（业务部门也禁受了足够大的压力，向大家表示他们是在做企业转型），相关高层管理者改变了态度，该项目也重新被纳入试点项目。

我时常在研讨会上讲到这些故事，中层管理者听后常常感到惴惴不安，因为他们担心公司流程遭到破坏，员工违反公司程序，造成无法控制的后果。但是高层领导者做事很少会不计后果或仅凭一时冲动，即便是特事特办也不会。只要实验严谨，没有极端的责任风险，项目公开透明，完全置于高层管理者的控制之下，大部分中层经理都会信服，这些内部创业者是公司不可或缺的重要资源。

最高级别的支持者

2015年春天，丽莎·格罗布特正在纽约黑人娱乐电视台（Black Entertainment Television，简称BET）办公，突然她接到美国联邦政府办公室打来的电话，邀请她参加圆桌讨论会，探讨如何使用数字技术改进政府服务的方式。几周后，格罗布特和脸书、谷歌、云服务公司Rackspace等企业的代表来到白宫西翼的罗斯福会议室。参加会议的

还有当时美国国家首席技术官托德·帕克、首席信息官及管理 and 预算办公室副秘书长。

帕克和政府部门的其他人透露，这次请大家来不是开圆桌会议，而是开招聘会议。他和团队希望应邀出席会议的代表到政府部门来工作，协助推动技术发展。团队成员说：“奥巴马总统希望这一举措是留给下一届政府的遗产之一。这么有意义的工作，你们一辈子也碰不到。”于是有人问：“做这件事有谁支持？我们能得到什么样的支持？”

这时总统走了进来，刚才他就在椭圆形办公室。

格罗布特虽然心生敬畏，但以为奥巴马不过是来拍照的。她俏皮地说：“我是纽约人，什么都见过，爱说风凉话。”他一定是知道这里有摄影师才跑来的。总统围着桌子走了一圈，跟大家一一握手。“我当时心想，不错，好可爱。”她回忆说。

然后总统坐了下来，待了整整45分钟。

“政府是官僚机构，但白宫不是。”他告诉大家，并极力鼓动他们搬到华盛顿来工作。“如果需要给你们的配偶、孩子打电话，我会的。”大家都笑了。总统说：“我没开玩笑。”她回忆说：“总统说话的时候，我就在想，‘你留在这里和我们说话，难道就没有更重要的事要做吗？这件事对你有那么重要吗？’我妈妈总跟我说，你去公司面试的时候，哪家公司面试你的人级别更高，就选哪家公司。通过面试你就知道他们对你将来工作的重视程度。谁能比美国总统的级别更高呢？”

你知道格罗布特参与过大学记分卡项目（详见第4章），所以，她欣然接受了这份工作。奥巴马赋予了“高层支持者”这一称谓一种新的含义。而且，格罗布特知道，创新者有上级的保护就可以办成大

事。奥巴马打消了大家的疑虑，所以帕克才能聘用世界顶级团队。这就是高层支持者的作用：保证那些有意变革的人有资源排除他们自己、他们的教练以及管理者都不能排除的障碍。

4. 培训所有内部职能部门的代表

杰夫·伊梅尔特思考了公司变革的方式，他最近对我说：“FastWorks项目和我们做的其他工作有一点儿不同，公司某些职能部门可以叫停。如果你是一个职能部门的负责人，你可以说，‘我们没有预算’或者‘我担心不合规’。”怎么办？“你要传递消息，不仅要传递给那些正在实施变革的实践者，也要传递给那些有能力喊停的人。这些人会通知你说：‘你们会失败。你们这么干得自食其果。’我想正因如此，改变文化氛围很难，因为你要开展一项运动，它可以进行得非常快，但你不能只是让别人和你一起干。你还要制止那些妨碍这项运动的人。”

我们可以用这种方法培训整个公司的员工，员工可以获得高层的支持，帮自己闯出一条路。但是，有时候，必须让公司每个职能部门都参与进来，否则创新团队就得不到项目发展所需的支持。

因此，同样必须请高层管理者参加跨职能部门的培训。“总部”培训会有信息技术、法务等部门的人员参加，这些人又从未参加过总部培训会。在这样的培训会上，我经常听到主管们发牢骚：“真好笑，我是人力资源总监，这个团队用X光技术研究沙特阿拉伯油田的破裂管道，我为什么要听这个？这跟我有什么关系？”

实际上，一定会有人强烈反对。有些人会认为这是公司的又一项举措：在过去，参加培训、安排任务往往意味着用更少的人干更多的活儿。所以，培训一开始我总是请大家提问。我发现即使是那些持怀疑态度的人，只要你解决了他们担心的问题，他们也会愿意加入变革

的行列。我经常说，我们要做的就是搭建一个框架，证明你的怀疑是有道理还是没道理。我们真正想要的只是真相。

5. 设置一个内部培训项目

虽然精益创业工作法有一定的规范性，但一个好的实践者不用亦步亦趋、生搬硬套，重要的是体现它的理念。那些做法和策略是帮助团队找到共同语言、共同工具的指导性原则，只能是高屋建瓴式的。

每个组织、每个行业都不同，人与人也不一样。方法用得好不好要看结果，也就是团队文化、对待用户的方法以及团队的影响力。

然而，要发挥专业知识的作用，就还需要一些传授经验的过来人。最初来自日本的精益生产专家被尊称为“先生（Sensei）”。创业这个圈子里有很多人是导师和顾问。精益创业运动也造就了精益咨询师职业和精益咨询专家这一行业。

我与许多组织合作过，一般推荐用教练这个称谓来指代发挥这种作用的人。我发现这个词可以减少其他称谓带来的误解。一旦项目进入第二阶段，就必须培养一批帮助团队转变思想观念的内部教练。

精益创业2.0培训

有一次我和能源领域的一个初创团队合作。他们取得了一项技术突破，一旦应用生产，可大大提高发电、送电效率。但是，这项技术还没有在现实生活中应用。研发团队正准备在商品展会上举行盛大发布会，他们计划推出这款新产品，期待着商业计划书中描绘的曲棍球棒式的收入增长曲线的出现。

你可能已经猜到故事的走向。尽管他们写计划书时极其用心，考虑到了用户需求，但实际上，团队并没有花很多时间和用户接触。依

我看，团队是在盲目行动，可能会败得很惨。这种事有时会给初创团队造成致命影响，因为出了差错就很难调整，即便最初的想法与用户需求只有毫厘之差。

这个故事和其他故事不一样。这个团队极为自信，他们和我前面提到的“X系列”发动机等项目团队不同，他们对测试假设毫无兴趣，以为过去的产品都很成功，用户有什么需求他们了如指掌。他们认为我的问题很讨厌，担心我会动摇军心。

精益创业运动最有名的一条建议，就是必须让用户尽早参与、经常参与。我们最著名的口号恐怕是史蒂夫·布兰克提出的“走出大楼”。如果有人在精益创业研讨会上提出这种计划，有可能会被轰下台去。但是，我培训团队时几乎从未建议过他们“跟用户交流”。团队里的人很顽固，很多人不是认为已经和用户交流了足够多的时间，就是认定没有交流的必要。

其实，我认为我的工作帮助这支团队做好实验，让他们相信实验能证实原有的想法。他们已经相信能在商品展会上卖出很多产品，因此我无法让他们从头开始生产最小化可行产品。我也无法让他们建立一个创新核算制度仪表盘（见第9章）。我甚至无法说服他们同意信仰飞跃假设。

我说：“我们来设法证明你们是对的。你们计划在商品展会上卖出很多产品。我们请每个人在长5英寸、宽3英寸的卡片上写下你认为公司会有多少销量。”然后，请团队成员把他们的预测放进信封封起来，展会过后再看。

我能让他们接受的精益创业理论只有一点：把即将到来的发布会当作实验，并至少提出一条假设。我这个教练心想，咱们这就算开始了吧。

商品展会开始了，请等一等再往下看——团队没有卖出一台产品。怎么会这样？我们开会时，大家都在进行事后诸葛亮式的分析。他们说虽然没有真的希望卖出什么产品，却发现用户有很大的兴趣，收到很多名片。他们相信行业趋势站在他们这一边。因此，在他们看来，原计划仍然是正确的。

然后，我请他们打开装有上周预测的信封。

会议室的气氛全变了。他们相对无言，不知道应不应该说出自己心里的想法：我们失败了，而且是惨败。

在意识到这次重大失败后，团队开始制订新的计划。他们想出很多改进产品的点子，也不再顾忌展会上碰到的那种尴尬，甚至厚着脸皮找人帮忙，只希望能得到用户反馈。他们甚至问怎么能快点儿得到反馈——也许可以缩小下一款产品的指标范围？再做小一点儿，只要能行……他们开始忙碌起来。我几乎没说一句话。

请记住，我从未教他们“跟用户交流”，反正他们也不会听我的话。我只是帮他们设计了一个实验，让实验告诉他们，他们需要亲自了解哪些情况。当然，大多数团队都能够设计更好的实验，更好地利用教练的专业知识，只要团队坚持，就总会有所收获。

不过，这种培训方法之所以对初创团队特别重要，还有一层原因。我始终告诉参加培训的团队：对于你们的计划，我将假定你们是对的，我是错的。我们来设计实验证实这一点。除了我上面提到的学习收获，这种方法还有一大好处：有时团队真的是对的！

培训结构

在创业界，培训一直以来都是我们的一个重要方法。投资人始终在维护导师和顾问网络，以帮助团队发展壮大。YC和Techstars等较新

的加速器项目和Andreessen Horowitz等更现代的风投机构，已经将这种方法发展成结构更合理的服务和支持项目。对于初创公司来说，顾问和指导是组合中的可用资源，但两者绝对不能替代领导。谁也无须跟哪位特别的导师交流，也不必导师怎么说就怎么做。顾问起的是教练的作用，他不是间谍，不是领导，不是主管，更不可能取代董事会成员。

公司决定建设内部创业生态系统的时候，还必须设立培训项目。对于已经完成产品—市场匹配的创业团队，这种项目也能帮他们更好地认清发展方向。即便硅谷有几千种指导创始人、首席执行官和首席技术官的方法，适合基层员工的培训项目也不多。而且，我们很少把这些员工视为内部创始人。

对知名企业而言，数量庞大的外部咨询师应有尽有，你想开展什么培训，他们就能为你提供什么样的培训。但是，外部培训师人数不够多，也绝不可能非常了解公司，无法发挥我们在第二阶段所需的那种影响。

无论规模大小，很多公司都拥有天生擅长培训团队的员工。忽略这种现有的资源是巨大的浪费，因为一些早期采用创业法的员工既擅长新的思维方法，又非常了解公司现状。

内部培训的第二个好处是为转型造势。过去，在大多数组织中，管理者的权力有多大，就看直接向他汇报的人有多少（或者说通过矩阵管理他能影响多少人）。这样，精明的管理者想扩大权力就会争取更多的预算、更多的人手。但对一个需要跨部门合作的项目来说，这样做很危险。在转型早期，很多职能部门的领导都会抵制。但是，一旦项目经过转折期进入第二阶段，很多以前抵制的人就会转变态度。现在，他们认定，只要能够掌握自己所在部门的转型进程，转型就可以顺理成章地进行下去！

事实上，转型无论放在哪个部门都要继续进行。职责跟转型趋势相关的员工越多，转型就越有可能进行下去。要做到这一点，采用内部教练是一个很好的办法，不用招聘大批新员工，也不用重金聘请咨询师。

无论培训项目如何设计，一定要保证教练不仅仅是偶尔参与培训，对教练本身也要进行严格培训。如果让培训教练感到同事或公司并不把他们的培训活动当回事，培训项目就很容易被搞砸。艾德·艾西是Microsoft Garage（微软车库）项目的高级项目经理，他说在这种情况下容易出现三种问题：（1）教练需要更多的鼓励和支持，才能把义务培训做下去。（2）积极性最高的教练最容易辞职，因为他会想找一个更能发挥价值的地方。（3）每名教练有不同的特长，有的擅长市场营销，有的擅长设计，有的擅长技术，这意味着，没人能全面代表精益创业2.0在公司的实践。

只有将培训岗位视为组织内部一个真正重要的岗位，一个关系到每个员工未来发展和成功的岗位，公司才能跨部门培训好员工，留住人才，为他们提供一条明确的职业道路。

培训财捷财务运营团队：一次重构

财捷财务运作团队的几位成员参加了贝内特·布兰克教练主持的内部精益创业研讨会，想解决几个用户问题。在两天的研讨会中，布兰克使用真实的用户案例，给团队培训了精益创业技巧和“为喜乐而设计”的原则——例如如何关注用户问题，并介绍了每个潜在解决方案的由来。团队准备探讨一些方案，但他们有一个难题：他们要接触两类用户，其中一类是内部用户：财捷的电话服务专员，他们要帮公司的外部用户处理账单问题。团队决定利用内部电话服务专员做些小实验，涉及说话时的语音语调、账单沟通、传统功能等各种问题。经过实验，团队进步很快，并将这些实验对象重新理解为“潜在的创业用户”，这是布兰克的说法。这种思维上的小改变对团队工作产生了

很大影响，因为他们开始运用精益创业方法和这群新“用户”打交道。

这种思维重构的好处正不断体现出来。布兰克继续关注团队的实验，发现当他们有了用这种新方法 with 用户产生共鸣、快速开展实验的能力后，他们能干得更起劲。团队和其他财务运作人员一道，又参加了两期各为期一周的培训，之后着手处理初期培训班上发现的其他问题。很快，他们想出好几个办法，取得了骄人的业绩，员工的信心增强了，参与程度也随之提高了。

当团队开始改变过去习用的运作机制时，他们的转型也就进入了最后阶段。布兰克解释道：“他们开始把‘计划’当作一系列需要测试的实验来介绍，而不是当作传统的需要‘执行’的计划。他们从根本上承认自己提出的建议具有内在的不确定性，同时计划用实验减少这种不确定性。”他们还继续每月开展一次为期两天的小组竞赛，并进行下一批实验，借机磨炼新技能。由于他们体会到了培训的力量，好几位成员都主动站出来，向非营利组织和中学生义务传授精益创业的方法。

培训实例

这里举几个不同公司的培训实例，请读者大致了解一下培训项目的情况。前面说过，每个项目因公司规模、文化及其他因素会有所不同。

案例1：Techstars导师宣言

科技孵化机构Techstars非常重视培训，出版了自己的培训宣言，规定“创业者可以并且应该向导师提出哪些要求”，“培训导师要思考如何和所指导的创业者建立有效关系”。

- 采用问答法完成指导。
- 不要期望回报（得到什么反馈都会很开心）。
- 真诚 身体力行。
- 直截了当。说实话，不管有多难。
- 善于倾听。
- 最好的师徒关系是双向的。
- 有问必答。
- 每年至少借鉴一家公司的经验。经验很重要。
- 明确区别看法和事实。
- 信息要保密。
- 明确承诺指导或不指导。两者均可。
- 不懂就学。不懂就说“我不懂”。说“我不懂”胜过虚张声势。
- 指导，不要控制。团队必须自己做决定。指导，但绝不能教他们怎么做。要明白公司是他们的，不是你的。
- 接受其他参与指导的导师，同他们交流。
- 乐观。
- 提供具体可行的建议，不要含糊其词。

- 敢于挑战、富有活力，但千万不要搞破坏。
- 有同理心。记住，创业很艰难。

案例2: IBM

IBM的教练不仅帮助团队处理吃力的问题，而且能够组织、再组织团队取得更大的成功。教练主要关注三个方面的问题：领导力实践、合作实践、技术实践。培训不是强制性的，但是每个8~10人的跨职能小组每季度需评估一次，将结果公布在记分牌上，以激励员工充分利用培训项目锻炼自己。

IBM还有一个叫作“敏捷大夫坐诊”的项目，让个人或团队与公司在全球聘用的30位教练进行一两个小时的交流，专门探讨需要解决的具体问题。

公司在实施精益敏捷工作法以前，首席信息官杰夫·史密斯与一线小组（公司称团队）领导之间相差了13个级别。现在只相差5个级别。史密斯说，教练就是成功的加速器。

案例3: 思科“我的创新”

“我的创新”是思科的一个培训项目，该项目和公司其他创新项目一样有一个宏伟目标，那就是吸引、授权、促使公司的7万名员工实验新想法。“我的创新”包含网上资源，供所有需要培训和培训教练的员工使用。至今，已有2000名员工注册并参加培训。

虽然公司仍然在探索如何开展该项目，其中一个项目的负责人马蒂尔德·迪尔维说，他们主要培养三个方面的教练：创新（设计思维与敏捷原型设计）、商业（销售与市场营销）以及技术。迪尔维解释，每个团队招募的教练必须涵盖这三个方面，可以是一名同时具有三个方面技能的教练，也可以是各有专长的多名教练。公司的培训资

源一般给正在实验新想法的团队使用，但即便是还没有立项或进入转型最后阶段的团队也认为这很有价值。

6. 建立里程碑式资金拨付机制和增长委员会

按指定用途的资金拨付与里程碑式的资金拨付

我和很多公司打过交道，几乎每家超过一百名员工的公司都采用同样的预算管理方法。这是一种年度拨款法，对所有提议的项目、部门和计划统一进行评估。获批部门都会拿到下一年的资金目标，每个季度（有些公司时间更短）可能有调整。如果公司某个季度不景气，削减预算的现象也并不少见，因而全年的实际资金配置会有很大调整。

因此，管理者不仅需要耗费大量时间准备拨款年会，为了保证自己的预算不被削减，还得花更多的时间。这种体制我称为按指定用途的资金拨付，因为有一种潜在的驱动力似乎始终在发挥作用。要让你喜欢的项目上拨款年会的“台面”极为困难。不过，一旦上了台面，就成了大多数管理者所说的“水龙头”——不时有资金流出。

除非是灾难性的、影响很大的失败（或者被有些人认为是这种失败），大家都指望项目一个季度接一个季度地持续下去，甚至年复一年地进行下去。大多数项目在拿到资助的下一年还会继续拿，也许数量会有不同，但很少会被取消。

如果团队认为让上面拨款不太难，就很难有创业团队的那种精力和专注度。没有制约的创新不是好的创新——资金过剩的项目往往有很高的创业死亡率，这种不光彩的例子很多。

我们看看按指定用途的资金拨付会给项目团队提供什么动机。试想一个团队在讨论是现在推出一款产品还是延迟一小段时间再推出

时，会关注哪些因素。就团队预算而言，延迟几乎总是好事。如果现在推出，有可能面临灾难性的失败，项目也会被取消。如果延迟推出，也许管理层会批评几句，但只要你有正当的理由（总可以找到无限的正当理由），很可能就可以再拖一天。延迟一天，产品就可能做得更完美一点儿，将来的成功率也就更大。

这里有一种不光彩的现象，即使把上市期推到很久以后，管理者也有可能晋升，而且完全不用承担责任。在这种情况下，继任者就必须承担后果。如果一切顺利，两人能够皆大欢喜。如果出问题，继任者则很容易成为替罪羊。

按指定用途的资金拨付的另一个问题是政治成本高。一般项目团队的负责人必须经常参加有关的预算会，这样的会议多得惊人。

在习惯这样管理资金的公司，改变公司文化不是一蹴而就的事，需要推行一系列环环相扣的改革，很多改革的内容本书下面再谈。不过，预算管理是根本。所以要解决按指定用途进行资金拨付的问题，需要采取里程碑式的资金拨付。

里程碑式的资金拨付的原则是：钱你随便花，但要争取更多资金就必须达到极其严格的标准，关键是看你验证式学习的结果怎么样。

如果你从风投机构筹集了100万种子基金，下个月绝不会有人给你打电话说：“你好！很抱歉，这个季度生意不景气，我们要你退还20万。”因为这种投资人立马就会被赶走。而且实际上，风投机构也无法追回资金。初创公司是独立公司，钱提走就拿不回来了。

这种自由是初创公司得以生存发展的最关键原因之一。很难事先知道公司什么时候转型，通常转型都发生得很突然。投资人必须知道还剩多少钱，因为他们很快就会花完，但不用做无休止的评估。初创公司会很“热”——你听说过的大多数著名的初创公司，很多是几天

或几周就能把投资人的钱花光的，但如果在关键时刻砍掉一成预算又可能阻碍其未来的发展。

在企业场景中运用里程碑式的资金拨付有很多好处：

- 稀缺心态。
- 改变项目失败由谁负责的算计。
- 允许按照综合的指标，将一系列项目作为一个明确的组合来管理。
- 大大减轻团队面临的政治压力。
- 项目团队可以集中精力考虑：“为了获得更多的资金，我需要学习什么？”
- 更有利于跨职能部门的合作（因为每个人的薪酬都是从共同的预算中支出的）。
- 减少中层管理者的干预（因为母公司并没有提供资源）。

比起国会式的拨款委员会，里程碑式的资金拨付更接近于风险投资。但是，大多尝试过里程碑式的资金拨付的公司都发现，光靠计量供资改变不了公司文化。因为现有制度具有很强的对于变革的抵触性。把里程碑式的资金拨付和其他变革结合起来，例如同时设置增长委员会，有助于带来真正的文化变革。

里程碑式的资金拨付对非营利组织的影响

全球创新基金（Global Innovation Fund，简称GIF）成立于2014年，总部设在伦敦。这是一家旨在进行投资创新试点、严格创新测试和创新扩大的非营利组织，目标是改善发展中国家最贫困人口的生

活，为数百万人提供了帮助。基金首席执行官阿利克斯·彼得森·祖文说：“我们兼有慈善机构和投资基金两种性质，首先看社会回报。”

全球创新基金通过阶段性投资的方式进行基金、债务和股权投资。“我们考虑，将仿效创业者想法、做法的最佳风投管理办法和严格的学术式同行评议结合起来。”祖文解释说。项目团队取得成果之后，“如果能证明还会产生明显的社会影响，就能获得更多的资金”。这种做法与传统的慈善行业不同，传统慈善行业通常资助非营利组织做具体项目，而全球创新基金则是通过监督你的活动来衡量项目是否成功，不先看结果或影响力。

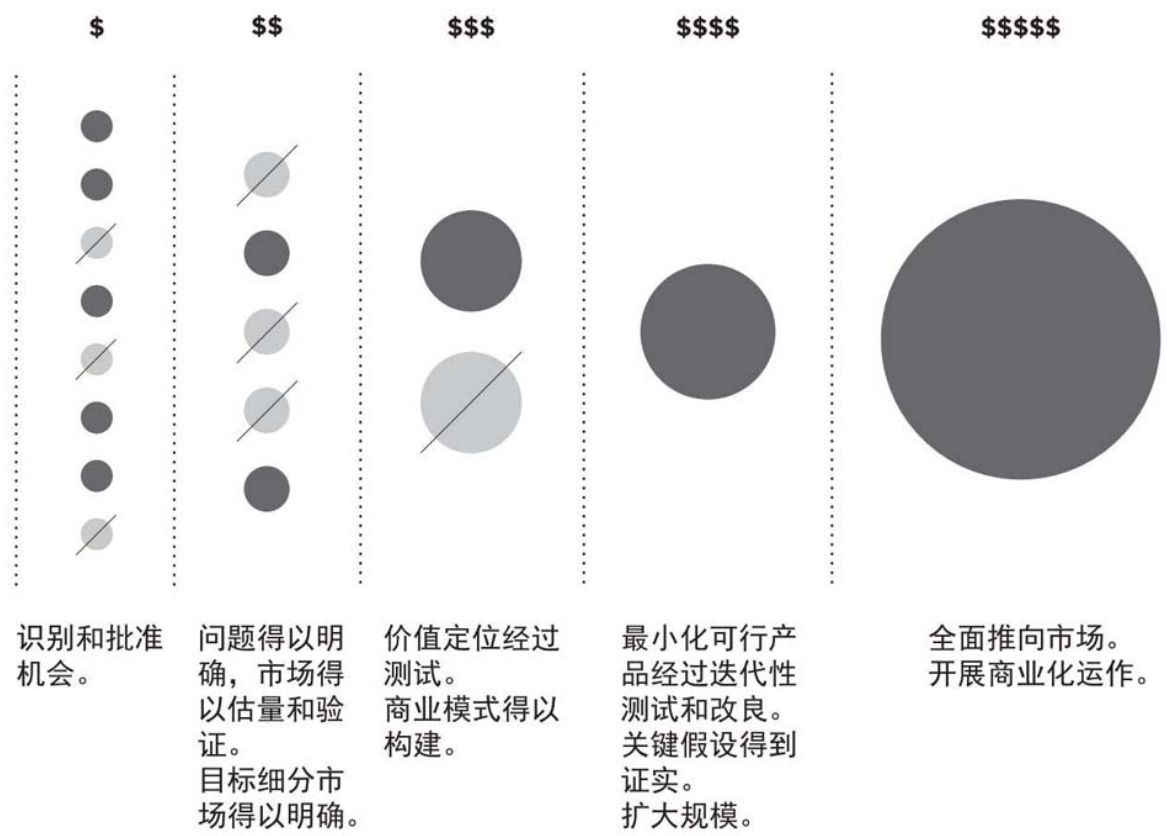


图 7-1 里程碑式的资金拨付

全球创新基金把投资分为三个阶段。有志于创新试点的创业者最高可以获得23万美元的资金（尽管很多项目的投资额要少很多）。祖

文解释道：“这笔钱是给你去学习用的，而不是要看你的成果。”他们希望你能找到项目关键问题的答案，希望你能更好地了解成功的可能性。例如，全球创新基金给一家名为SafeBoda的乌干达初创公司资助了一个“优步摩托出租车”项目，教育大家坐摩托车时要戴头盔，以减轻发生事故时对头部造成的伤害。“他们的愿景是帮助摩托车司机和乘客养成戴头盔的习惯，提高乘坐摩托车的安全性。大家愿意用他们的车是有原因的，其中一个原因就是他们提供头盔。”祖文说：“这个假设很好，但项目早期的一个关键问题是——大家真的会戴头盔吗？”

第二阶段，全球创新基金可以为创业者提供最高可达230万美元的资助，这个时期他们开始从模型试点向扩大干预过渡。这时，初创公司需要测试商业模式和成本效率，同时也要提供其在影响力方面的过硬证据。再以SafeBoda为例（尽管本书在写作时，该公司仍然处在项目试点阶段），公司在这个阶段可以搜集数据，评估一下在摩托车事故中有关头部伤害的案例及出现的变化，因为公司的市场份额扩大了，其他公司也开始模仿。“如果第一阶段你的钱八成用于学习，两成用于做出成果，那么第二阶段最好各占一半。”祖文说。

到了资金拨付的第三阶段，全球创新基金会给准备好扩大创新的投资对象提供高达1500万美元的资金。这个时候，创业者拿到这笔资金，就能更好地发展业务，争取在一个或多个发展中国家进行推广。“你要拿出近八成的钱做出成果，两成用于学习。”祖文说。这个阶段可以做很多事，比如解决因公司规模扩大出现的运作问题，与有能力帮助项目在第三阶段拨款之后继续发展的合作伙伴合作，调整创新方法以满足更大用户群的需求。

改变资金配置和使用的方式很难，但全球创新基金表示这并非做不到。不妨想想其中的好处。“如果我们了解如何提出产生影响的激励措施，老老实实做事，就能保护和培养发展制度所需的政策支持和

人力支持。”祖文说。“非营利组织使用阶段性投资的真正价值在于，它让你关注正确的事情：风险、证据以及影响。”

增长委员会

我们在第3章讲过，所有初创公司都要向董事会汇报，要对董事会负责，何时汇报都行，只要股东们同意。这样，项目投资和项目进展就有了一种直接关系。在大公司中，既有评审，又有管理者，还有矩阵业绩。在这种环境下，大家都很擅长修改汇报内容，无论哪天给谁汇报，都能达到令人满意的效果。这是需要在第二阶段进行变革的。

内部初创团队和初创公司一样，实行团队责任制。在比较大的公司，员工工资都是由具体部门支付的，缺少对整个团队问责的办法。于是就有了增长委员会。我见过的增长委员会通常一开始只有一个团队和一个管理人员，管理人员说：“我怎么决定是否要给团队更多的钱？”从这里开始，很容易设置一个简单的机构（设立增长委员会的办法详见第9章）。

当更多团队开始这样运作，团队事迹为更多人所知，我们就可以复制这个机构了。例如，通用电气的做法是，在实施FastWorks项目的第二阶段，必须给团队设立一个增长委员会。

几年前，我合作过的一家大公司团队提出过一个计划：和一个用户建立合作伙伴关系，把产品上市时间缩短两年。他们不走开发、展示、销售的普通流程，决定更好、更快地学习，根据用户反馈，将产品尽早交付到用户手中。

然而，时隔不久，财务的同事就提出了质疑：“你的投资回报率是多少？”

团队算了算，（当然）他们的最小化可行产品的投资回报率是负数。因为他们的做法不同，这个数字只能反映计划第一阶段的情况。评估一件最小化可行产品的投资回报率，就像评估一颗种子却不给它浇水，它怎么可能生根发芽呢？

团队成员心想，能不能把投资回报率从表上删除，但财务部不允许。他们双手合十祈求好运，走进会议室向财务部汇报，但很快他们的项目就被取消了。

在常规企业环境下，不考虑投资回报率绝对行不通，要解决这个问题就要靠里程碑式的资金拨付，创新团队直接向增长委员会汇报，这些新机制在这个阶段非常关键。

下一步是什么

通用电气和联邦政府都在创业的第二阶段组建了一些团队，大力推广这种新工作法。这两大机构用这种新方法培养了大量人才，积累了可观的案例和经验。我们所说的团队、团队管理者、教练、高层发起人和高层支持者，这些人加在一起有好几千。

但是，在大型组织中，这些人依然是少数。大家知道，如果高层有变化，机构重组，或者出现新变化，再小的团队也会受到影响。对于这些好不容易才跨越鸿沟、与管理者建立起休戚与共关联的团队来说，任何一点儿来自外部的反对和阻力都可能造成毁灭性的打击。

要让变革持续下去，只有一个办法，利用早期的成功经验及相关制度的影响力，解决公司的深层体制问题，即公司的激励机制，以及如何问责、如何配置资源的问题。想想政府采购机制有多么难以撼动，在大多数组织里，大部分员工都认为这种机制是碰不得的。要让

改变现有机制成为转型的先决条件，这似乎不太可能。但这些制度必须改变。这些组织是怎么做到的，这是下一章的话题：建立深层机制。

-
1. 1英寸 $\approx$ 2.54厘米。——编者注

第8章 第三阶段：深层机制

我们都理解什么叫创办公司。开始要有愿景，而且我们在第3章说过，还要有一位有远见的领导者。大多数后来取得巨大成功的技术初创公司都有某个标志性的起家故事：或是两个大学生在宿舍里倒腾，或是三个创始人在咖啡店聊天，不然就是夫妻俩驱车驶遍全国，怀揣梦想，在手提电脑上捣鼓出他们的首个商业计划。

我相信，每个成功扩大的公司都还有第二个故事——把创业变成现实，在市场上找到一席之地的那段令人激动的旅程。

我把这段旅程称为二次创业。二次创业是指公司发展的一个阶段，是公司从一个新组建的组织向持续发展的机构的转变。这时，公司成长起来了，具备了自己的管理文化。我亲身见证过这一时刻，不幸的是，全世界都见证了太多公司实验失败的结局。在二次创业时期，官僚体制和懒散作风开始出现，最具创新精神的员工因为心灰意冷而被冷落，甚至辞职不干。能做到在过渡时期保持“创业基因”的公司寥寥无几。那些成功过渡的公司与其他公司有何不同？将来的初创公司如何复制他们的成功？成熟企业如何重拾创业精神？

这就是第三阶段的工作：组织需要改革内部流程，目标是建立能够持续创新的机制。在这个时期，要变革组织的深层机制，支持有利于公司长期发展和长远价值的创新。

从很多方面来看，本章内容最容易让人误解。我已经设法从多个不同角度向大家介绍了真正大规模转型的做法。但是，正因为这种转型规模很大、影响深远且千差万别，要讲得很系统非常困难。不是说第三阶段不如第一、第二阶段那么严格。实际上，第三阶段的要求更

严格。不过，各家公司对所需变革的制度的理解取决于早期具体工作的成效，因为，这里涉及的模式不尽相同。第三阶段要做的是：利用转型暴露的问题，找到会对组织方方面面工作产生影响的应对方法。下面这些故事将说明在不同环境下如何开展第三阶段工作。

爱彼迎的二次创业

我在第1章谈到过，旅行业务“Trip”标志着爱彼迎的二次创业。但是，该项目推出之前曾一度陷入困境，因为公司不关注，依然在持续发展核心业务。布莱恩·切斯基急于将公司引入下一阶段。这时，最初为公司带来成功的灵感又回来了。其中之一就是激励他搬到旧金山创立爱彼迎的那本书——尼尔·加布勒的传记《沃尔特·迪士尼：美国想象力的胜利》（*Walt Disney: The Triumph of the American Imagination*）。切斯基把这本书又读了一遍，对迪士尼用分镜头剧本创造迪士尼公司首部动画长片《白雪公主》的故事非常着迷，以前从没有人想到用分镜头剧本拍动画电影。切斯基聘用了一位来自皮克斯动画公司的艺术家，把爱彼迎的故事从头到尾画了一遍。既包含民宿主人的视角，又包含住客的视角。这时，公司发现这可能就是下一步发展的重大理念。业务副总乔·扎蒂赫说：“我们马上意识到，我们还有很多工作可以做。”从此以后，策划整个故事的项目就此诞生。

“如果我们不在现有平台上一点点地添加，而是从零开始，重新思考整个拍摄方案，那会怎么样？”扎蒂赫回忆当时的想法时说。团队把这个新的项目称为“白雪公主项目”。

然而，什么都没发生。几个月过去了，公司的几位创始人认为可以帮助爱彼迎迎来持续发展的“愿景”仍停留在愿景层面，进展甚微。因此，他们在公司内部组建了一个创业团队。团队有六名成员，由联合创始人、首席产品官乔·格比亚负责，包括设计师、产品部的

工作人员和工程技术人员。他们到纽约住了3个月，对公司内部项目进行孵化。他们测试了公司下一步有可能尝试的很多想法，打算等东岸的工作有起色之后，再回旧金山演示。回来后，他们重新组织了一个名为“Home to Home”（意为“家到家”）的团队……探索、测试更多的想法，发现最有发展潜力的是“体验市场”。利·加拉赫在《爱彼迎的故事》（*The Airbnb Story*）中写道：“通过这个平台，有专业技能、专业知识的民宿主人可以为客人提供体验服务，并收取费用。”白雪公主项目重新回到正轨。

公司又组建了一个跨职能团队（这次没有截止日期），重新启动该项目。团队成员有一名设计师、一名工程师、一名项目主管，另外还配备了两名工作人员，专门负责巡视住客的体验情况。布莱恩·切斯基也加入了这支团队，并担任项目负责人，这为新项目带来了道德权威和行政支持。

一天下午，团队来到旧金山渔人码头找人聊天。只要有人停下来，他们就先问两个很简单的问题：“你为什么来这儿？”“最想做的是什么？”他们花了两年时间，不声不响地同时推进“Trip”业务线上和线下的技术迭代。

扎蒂赫回忆：“我们充分发挥了创业者的拼劲。每个成员都这么拼。我们等于在一个创业企业内部又建了一个创业企业。”切斯基再次向他的启蒙导师沃尔特·迪士尼学习，沃尔特·迪士尼创办的迪士尼乐园是一家独立的企业，它后来被母公司收购并完成了重组。

尽管白雪公主项目始终在爱彼迎内部运作，但这种理念一直不变。切斯基告诉利·加拉赫：“这款产品是围绕迪士尼乐园的理念设计出来的。”后来，切斯基谈到特斯拉的创始人埃隆·马斯克对他讲的几句格言。马斯克曾对切斯基描述过初创公司的三个“时期”——创立期、建设期、管理期。这时，切斯基补充道：“爱彼迎绝不会进入管理期，会始终处于建设期。”

为此，2016年公司推出了Samara项目。这是爱彼迎的内部创新和设计工作室，由设计师和工程师组成，负责人是格比亚。格比亚在一次访谈时曾说：“我们非常想创建一个有长久生命力的品牌，我们决定现在来做这件事。这款产品应该摆脱日常局限，有承受巨大风险的能力，多失败几次也不怕。”如今，Samara及其他项目已经参与到协助减轻全球难民危机的行动中，他希望Samara能有助于确保公司的持续增长及改革。他对《大都会》（*Metropolis*）杂志的记者谈到公司起家的情况时说：“我们在2008年撒下一颗种子，如今它已经变成一棵大树，在全球191个国家和地区扎下了根。一颗种子无法独自成活，更不可能长成森林。我们创建Samara这个内部设计工作室，就是要播撒更多种子，希望我们的创意能够带领我们走得更远。”

制造飞机

任何有关二次创业的故事都离不开布莱恩·切斯基和乔·格比亚这样的创始人走过的路。他们不仅投身于自己的事业中，也在为公司其他创业者投入精力。任何组织想取得长久的成功，这种态度的转变都至关重要。

与此同时，如果支持公司发展的制度不健全，创始人的视角再怎么变化也无济于事。这种关于必要支持的新认识，使得对公司传统进行革新和在企业组织内部进行二次创业的实验成为可能。也许它们在结构调整上做的工作比超速发展的初创公司要多，但二次创业的性质是相似的。要想成功，领导这种转型的高层管理者必须和硅谷所有人一样，拥有创始人的思维模式。

做实验和制造最小化可行产品的团队可以通过里程碑式的资金拨付机制拿到临时投资，但成功之后怎么办？大家不免会问一些问题，采用这种新工作法会对他们的职业资产净值（Career Equity）——绩

效评估、晋升渠道、同行评价有何影响。在采购、供应链和合规方面也存在挑战，因为这些都还在按老办法执行。整个公司的财务和信息技术部门也需要变化。如果公司要求每个部门通过里程碑式的资金拨付制度和增长委员会调配一定比例的资金，这跟只让几个团队用少量资金进行实验就大不一样了。要替换联邦政府几百万美元的信息技术合同，首先要改变产生这种合同的制度。

转型早期不妨特事特办。无论公司是在培育一个真正的新组织，还是在现有的某个组织内实施变革，团队总得起步。负责人可以跳进空中，挑战引力，但如果得不到支持，他们很快就会落到地面。想要翱翔在蓝天中，还是离不开飞机，转型的最后阶段就是制造这架飞机。过早触及公司深层机制等于自杀。只有在第一、第二阶段的工作中赢得了足够的政治资本、有了足够的成绩，负责人才可以触及深层机制。不过，只要做好准备，原来在小范围内运用的创新制度很快就能在整个组织中发挥效用。

从十页压缩到一页的文件

在第6章中我们提到过一个软件团队，他们特别害怕，不敢找法务部审批他们的实验。最后他们咨询了公司的法务负责人，负责人和他们只通了几分钟电话就为实验开了绿灯。

但故事还没结束。团队启动实验，搜集了大量的宝贵数据，研究哪些国家值得布局，而哪些国家是白费力气。他们搜集数据的消息很快传到了部门领导的耳朵里，这位领导也是这个项目的发起人。他能看出，如果创新团队不能和法务部搞好关系，就有可能失去很多机会。这个团队这次破例得到了批准，但那些没有参加新工作法培训的团队怎么办？那些害怕打电话或者认为打电话也是白打的团队又怎么办？

部门负责人认为必须解开这个死结。他向我提了一个问题：“我们可以想办法把首席法律顾问和整个法务团队招入麾下，让这种问题少花公司一些钱吗？”我想可以。但我知道，关键是要让法务部参与。下一步就是召集法务部的所有人开会。其实，那个审批团队的法务负责人并非那个行事刻板部门的边缘人员，这个部门也不尽是喜欢否决项目、设置障碍的人。实际上，法务部的人都说：“我们讨厌难为人。我们不喜欢总说不。我们也想帮助实验团队。”通常情况下，他们不是没有能力、没有兴趣换一种工作方法，只是受到根深蒂固的制度的限制，这些制度由来已久，目的是降低风险。但是，制度不仅没有保护公司，反而损害了公司的利益。

我的建议很简单：制定一份一页纸的指导性文件，用通俗的语言列出一系列参数，为创新团队预先扫清障碍。

1. 如果你做的是个很小的最小化可行产品，可能涉及的用户少于X，总负债低于Y，成本低于Z，你就将得到预批。

2. 如果实验成功，你想做一个“扩大版最小化可行产品”，复杂性稍高一些，那么只要用户数稍大于X、总负债略超过Y、成本比Z高一点儿，就可以视为预先得到了批准，但前提条件是：（1）你的产品必须建立在之前的最小化可行产品的基础之上；（2）得到管理层签字同意。

3. 如果你想越过这些指导原则，做更大或更复杂的样品，则必须找法务部商谈。服务热线是……

你也许不会吃惊，这一页纸的文件，法务部撰写的初稿有……十页。

这个时候，我们开始运用精益工作法进行改革。法务团队以为我们无法将文件压缩，于是我们把原来很长的文件当作最小化可行产品

做了一系列实验，压缩之后给团队看（在这种情况下，他们实际上是我们的“用户”），请他们提意见。然后，我们做了一份新文件，再请用户看。几个来回之后，我们把基本信息压缩成了一张纸，措辞更简单明了。

从此以后，团队在实验早期征求法务部建议时就有了一条值得信赖的渠道，不用电话咨询，也不用一开始就高薪聘请全职律师。当然，有些项目一开始就应该咨询法务。有些项目合规事宜比较复杂，应该请法务做一次认真评审。不过，对于很多项目而言，团队成员多少都有些担心法务可能怎么做、怎么说，加上团队对于基本规则缺乏了解，他们不敢尝试。有了这份一页纸的文件，法务对团队的影响正好倒过来：法务部门没有碍手碍脚，反而提高了整体的工作效率。

设立一系列类似的指导原则还有一个好处：它能发挥激励机制的作用，鼓励团队把实验做得更好。

一般的团队都希望在商业计划书中写上尽可能大的数字。为了那些虚荣指标，他们觉得自己要向成千上万的用户展示他们的实验。但是，如果他们看到这份指导原则，发现每一位涉及的用户都必须和法务部打电话请示——谁会愿意打这种电话？他们会意识到从小处着手还是容易一些。比如，实验产品只给100个用户看，而不是给10000个用户看，因为给10000个用户看要征得法务部门的同意。当团队这样考虑问题的时候，他们的行为也就变了。这样，法务部就可以成功解决问题。

从把关到赋能

这支法务团队的运作方式在“把关部门”中很普遍。现在，我们逐一看监管公司深层机制的一些其他“把关”部门。精益创业的目

的是帮助这些部门接受为用户服务的心态。把关部门总是因为审查制度、官僚体制和僵化的规则降低其他部门的办事效率；而赋能部门则在帮助团队提高工作效率。具体有哪些方面需要改变因部门而异，我们将在后面的章节详细讨论。很凑巧，下面每一个例子都涉及不同的职能部门，而且这些年总有人跟我说这个部门没法变革。果真如此吗？我们拭目以待吧。

法务

我们来看看另一家根据用户需求变革法务部门的公司。毕威拓（Pivotal）是2012年从易安信（EMC）和VMware分离出来的一家软件开发公司。

因为毕威拓的商业模式基于免费开源软件，所以法律问题成堆：谁拥有版权？代码有效吗？什么IP（知识产权）有可能泄露？什么IP无意间已得到许可？毕威拓首席法律顾问安德鲁·科恩说：“法务对开源很敏感。见不得你的软件里藏有计划之外的、未知的东西。”公司法务团队正着手一个项目，“将IP保护和开放源代码合规融合起来。”公司借鉴VMware的做法，为正在使用或经销的软件制作了一个审查流程，包括一系列线上问题和一道法律评审关卡。科恩解释道：“经过审查，你就创建了一个预检查、预验证的开源代码软件库。这就像是一个起点。”事实证明，这就是他们的最小化可行产品。

科恩的法律团队现有9名成员，其中两人负责和毕威拓的工程师沟通。“他们说：‘你们好！这是我们的开源流程，它过于依赖人工，速度太慢。’”科恩回忆说：“你们还在按这种模式不断地改进这款软件，而我们的进度比你们足足慢了几个月，我们主要负责检查什么人在用这些软件，你猜结果怎样？现在用户要求我们提供一份产品清单和产品封面的详细信息。如果不和你们合作，拿出一个比较好的流程，我们没法很快给他们一个非常清晰的答案。”

好在两位和工程师合作的法务也是工程师出身。双方都认为这件事关系到用户的信任问题。“我们没有因为自己是法务，就退到后面制定政策……我们以科学家和专家的身份充分参与了实验。”科恩说。

实验的最终目的是实现流程自动化，大家都清楚，流程自动化以后工程师就不用做问卷调查了，也不用处理技术细节问题，这样他们就轻松多了，用户和法务部门也就轻松多了。

他们先从一个单一程序开始。科恩解释道：“拿到开源软件以后要做一件事，就是弄清楚这个软件适用的软件协议是什么。”并在这个程序实现自动化以后，将其替换成毕威拓常用的软件协议。之后，由法务部设置一个过滤程序，用绿、黄、红三种颜色标明哪些软件协议可用，哪些软件协议不可用。绿色表示顺利通过过滤系统，可用；红色表示无法使用；黄色则表示需要进一步审查。

科恩说，最终，毕威拓找到了对工程师影响比较小的软件，取得了用户信任。不像其他公司，需要动用一支“律师军团”。“就工程量而言，我们的运营规模很大，实际上，支持这一运营的只有两位兼职的律师，他们还有许多其他工作要忙。”

财务

分类账。人们很难把这个词和初创公司联系起来。它听上去已经过时了。但分类账其实是每个公司的财务核心。正因如此，我做过一个非常有意思的项目：通用电气的ERP软件分类账合并。也许表面上看起来无聊，但如果公司到了需要真正改革财务部这种积习难改的职能部门的阶段，那就说明文化变革已经对公司产生了深刻影响。

我加入项目团队的时候，公司已经开始实施一个五年计划——简化ERP系统网络，公司在全球的所有业务部门都在使用这个网络。在收

购、新商业模式和新能力的推动下，通用电气在全球运行的ERP系统超过500种，涉及所有主要的业务细分市场。这给整合、运营可见性及财务结算流程都带来了没有必要的困难。

例如，通用电气的中心企业运营有40多种ERP系统，涉及150多个国家和地区。以前，通用电气每到一个新国家开公司，头一件事就是建立一个ERP系统。然后，通用电气在这个国家的所有业务都使用这个系统，规模扩大了以后才使用各自的系统。

这个项目的最终目标是仅使用一种ERP系统，让公司所有的工业业务采用同样的方式合并，只使用一份会计报表。这样财务工作就可以由全球业务部集中处理。实验团队希望将简化程序的成本减少一半，速度提高50%。“我们知道不能走回头路、采用老办法，花6~9个月掌握需求，再设法为每种业务提供特别的解决方案。”当时通用电气财务部的首席信息官（现为通用电气医疗部门首席信息官）詹姆斯·理查兹说。

团队用新方法，从小处着手，先只测试拉丁美洲的两个国家——智利和阿根廷。两个团队进驻两个国家，分别配备财务、运营和IT人员。他们干劲十足，计划一个月后启用合乎标准的软件。接着进一步缩小工作范围。他们不是一口气建成新软件所需的所有模块（分类账只是一个功能，其他功能还有应付账款、应收账款、现金管理、供应链等），一年半的周期一到，立即将整个软件投入应用，而不是一个国家只做一个模块。理查兹说：“我们要找这两个国家最大的痛点，或者说我们是这么想的，如果找不到，就无法实现全面上线。然后，我们就瞄准这个地方制造最小化可行产品。”他们一直集中精力建设同地协作的跨职能团队。“在很短时间内向用户公开产品的功能，并将现成的功能直接拿来测试。”

这跟原来的做法截然相反。现在，责任落到了通用电气的内部用户身上，他们要告诉团队哪个地方不好用。理查兹说：“这好像就是

问题的关键，我们假定我们的企业软件能用……然后只修改或配置那些导致合规问题或造成很多用户群无法工作的问题。”一旦一个模块接近完成，团队就继续测试下一个模块。这样一来，他们就将部署时间从18个月缩短至4~6个月。

每在一个国家完成一个循环周期，团队就在广泛采用的案例的基础上增加一个证据点，利用这些证据点向更多国家扩展。当通用电气转向甲骨文（Oracle）的ERP云服务的时候，他们又开始扩大规模，着手进行一系列国家实验。整个项目构成“一个框架，帮助公司转向不同的时钟频率，保证大家不断挑战自己，降低成本、提高速度。这种理念已经在整个公司蔚然成风，如果取得很大成功，我们会共同庆祝”。理查兹说。

通用电气的许多业务部门开始采用类似的方法，全球业务团队将原有的500多个ERP系统减少到90多个，4年之内减少八成。这中间也不是没有遇到过困难，但项目能顺利进行，得益于“通用电气高层大力推行简化的制度，提高了办事效率。总有一些人因循守旧，但也会有一些人愿意大胆尝试”。理查兹说：“我们就靠这批人说服公司其他人。”

我跟企业家和业务人员讲这件事时，他们通常半信半疑（我在台上讲，台下总有不少听众嘀咕，我听得一清二楚）。我们都以为这支团队就是常见的那种由财务和信息技术人员组成的九头怪，是一些一辈子都没有创新精神的官僚。然而，我目睹的状况是，这支团队变成了一支热衷于用创造性的方式快速解决问题的团队。三天的研讨会之后，他们的仪表举止发生了惊人的变化，就连一些内部员工也觉得不可思议。有人甚至怀疑我在水里放了什么东西！但这不是魔术，也不是给他们吃了神药。这完全是变革了阻碍团队进步的体制、激励机制和思维方式而产生的结果。这种“奇迹”我一次又一次目睹，即便是在最无聊、最难以妥协、最不可能的情况下。

信息技术

有一次，我去首都华盛顿办事，正巧路过刚刚扩建的美国数字服务部办公室。他们上马了很多项目，我打算去了解一些项目团队的情况。我们讨论美国数字服务部不能只停留在概念项目阶段，还要解决困扰联邦官僚体制的一些深层问题。

这时，一位领导说：“跟他讲讲洞穴的事。”

于是他们讲了一件事：设想有一摞文件，差不多有两个自由女神像那么高。美国公民及移民事务局每天会收到这么多文件，他们每年处理的申请多达700万份。是的，他们要处理几百万份的纸质申请，靠人力。

我这个学技术的人太震惊了。这种方法太低效了！

但是，美国数字服务部的人告诉我，我连一半的问题都没弄懂。这么多文件，处理的时候你把这些申请存放在哪儿？文件其实很重。我们说的这些文件特别重，普通办公室无法承受这样的重量，建筑物必须加固才能承受重压。

其中包括一个处理中心——考虑到结构支撑的问题，他们把处理中心建在了洞穴里。

起初，我以为他们在说笑话，或者他们在打比方，以此说明公务员的工作条件很艰苦。几分钟以后，我才真的明白过来，他们就是在真的洞穴里工作。在这个洞穴里工作的人，为了审批移民申请，不是把这些文件从洞穴运到全美各地的办事处，就是把文件从全美各地的办事处运到洞穴。

这看起来不像是21世纪政府的做法，对吧？但2008年时的情形就是这样，也就是在这一年，美国公民及移民事务局推出了所谓的转型

项目——建立电子移民系统，目的是将该机构的文件由纸质版转变成电子版，为等待公民卡或换绿卡的人提供更快捷、高效的服务。

比如说，当时进行背景审查一般采取这种做法：一名工作人员坐在[挂着“国家福利中心”（National Benefits Center）牌子的山洞]计算机旁，左手边是一摞待处理的申请文件夹。工作人员翻开最上面的文件夹，打开背景审查软件，输入姓名和日期。由承包商打印屏幕上的内容——很多时候是用矩阵针式打印机打印的！把打印件边上的针孔部分撕下来，用订书机装订到文件夹上，再把文件夹放到计算机右边的一摞材料上。每份材料的审批都是这个流程，要反复多次，就看申请者需要通过多少个系统。

这种低效的做法，加上很多其他类似的做法，终于让政府下决心推出转型项目。但是到2014年，这个项目自身也需要转型了。2008年以来，这个项目就按照常规的政府信息技术处理办法运行，但新的信息技术系统其实比处理纸质申请还慢。

于是，美国公民及移民事务局首席信息官马克·施瓦茨和转型主管、在政府部门工作了30年的凯丝·斯坦利决定尝试新方法，他们运用了多种现在我们听起来很熟悉的技巧。

在大约两年的时间里，美国公民及移民事务局对承包商进行了调整，每隔几个月公布几个特性，一晃就到了医保网崩溃之后。那时，米奇·狄克森正在硅谷转悠，考察大家对政府工作有没有兴趣。

有个人接到了狄克森的电话，他是谷歌的一名软件工程师，名叫布莱恩·勒弗勒。“我当时在谷歌地图部门工作，也干得很好，我要先看看医保网崩溃的情况，才能知道存在什么问题。然后看他们怎么修复——我需要知道我的技术到底能不能用得上。”他和政府签了半年的合同。他参与的第一个项目是美国公民及移民事务局的一个为期

两周的小项目，与他共事的还有美国数字服务部的两个人——埃里克·海森和莫利·罗斯金。

虽然项目正式的工作时间是两周，但两周后，勒弗勒决定留下来继续帮忙。半年后，美国国土安全部采纳了团队推荐的所有方案。那时，美国数字服务部已经成立。布莱恩·勒弗勒已经是一个五人团队的成员，正式受命帮助由马克·施瓦茨和凯丝·斯坦利领导的美国公民及移民事务局进行由纸质系统到电子系统的过渡。他们从工程、产品和设计三个方面解决问题。“大家以为自己知道用户需求，因为有人两年前起草的一份文件里都写好了。”勒弗勒说。美国数字服务部团队做了一件事，他们说服公民及移民事务局请他们坐飞机去“洞穴”看看申请的处理过程，这一定会值回票价的。他们在研制过程中还把样机拿到洞穴去给工作人员试用，请他们提意见，这形成了一个不间断的反馈回路。

到2014年11月，他们准备搞一个为期三天的产品软启动，让团队对系统进行一次端到端的测试，通过团队开发的（一直在不断演进）自动测试，解决其他所有问题，以保证新的I-90流程在2015年正式启动。产品发布后，使用产品更新或更换绿卡的人中92%都说“对体验满意”。处理时间大幅减少，效果几乎是立竿见影的。产品发布后，有人两周就通过审批，拿到绿卡，而以前要排队等上半年。布莱恩·勒弗勒说：“我们以为会有问题，心想预约取指纹之类的可能要一个月，但有人取到系统打出的收据后，拿在手上就能走进预约点，说：‘我现在要留指纹！’”

软启动之后，美国公民及移民事务局与美国数字服务部合作，不断为电子移民系统增加新功能。他们在研究，如何在一个需要快速处理的领域管理安全问题，把评审程序从11次减少到2次。I-90流程应用软启动之后一年半，他们对40%左右的系统进行了数字化处理。

现在，他们有了自己的内部团队美国国土安全数字服务处，无须再向美国数字服务部寻求帮助。如今，美国公民及移民事务局所做的工作已经成为美国国土安全部其他机构可以利用的一种资源。正如团队领导者海森所言，原来的办法让“很多承包商赚到了钱，却没有帮助我们尽快高效地处理事务”。海森说，经常见到美国国土安全部其他机构，比如美国运输安全管理局（TSA）、美国联邦紧急事务管理局（FEMA），还有美国特勤局（Secret Service）的人成群结队来到美国公民及移民事务局，看他们怎么工作。“这些人也是被这类问题困扰了多年”。美国公民及移民事务局有14000名联邦工作人员，每天有6000个承包商为其提供支持。他们的工作每年会影响400万人。现在，全美85个地方办事处的工作人员中有很多都用上了电子移民系统，原来的系统他们沿用了30年。转型工作还在持续进行。

人力资源

通用电气员工管理系统

通用电气有一个世界一流的人力资源部门。其他公司的人事部都在效仿它。由此可知，当我建议通用电气变革人力资源部时，他们都以为我脑子有点儿不正常。个中原因我在早期跟一个制造燃气涡轮机的团队开会时找到了。

这个团队在FastWorks首期研讨会上取得了令人瞩目的进步。当时大家在讨论怎样才能尽快让新产品上市，没有一个人对传统的五年开发周期满意。最后，团队决定采用一种传统的精益技术——“多方案同步进行的开发工程”（Set-Based Concurrent Engineering，简称SBCE），这样，一年半内就能将最小化可行产品投入市场。

团队希望尽快明确哪些人会最早采用他们的产品，并打算请他们尽早介入开发环节。大家都认为新计划比老计划成功的可能性更大，因为团队只用几个月就能发现这个计划的潜在问题，不用等到几年以

后。我兴奋地问：“我们可以把这个新计划提交给高层管理者吗？”大家异口同声地回答：“不行，当然不行。”

到底为什么不能往前走？一位工程师在回答时只用了一个词：“员工管理系统（EMS）。”

工程师们耐心地向我解释，如果按照多方案同步进行开发工程的要求，同时研制多个元器件会增加成本，因为独立设计各个元器件必然涉及更多的返工。我问返工成本有多大，他们估计有100万美元。我就纳闷了：和总的项目预算（要高得多）比起来，这岂不是微乎其微？稍稍增加短期成本，通过验证式学习大大缩短循环周期，大幅减少总成本，这不是很划算吗？大家都表示认同。

这么说，无论从哪个方面来看都是好事，对吧？

大家都说是这样。

那么我们都同意按新计划来实施，对吧？

啊，不行，绝对不行。

为什么不行？

员工管理系统。

谁都不信那个时候我还从没听说过员工管理系统（指通用电气的员工管理系统）。但它跟此次工程决策有什么关系？

最后，有位工程师看我很可怜，解释说，在场的每个工程师都要完成一个年度目标，这个工作目标是通过员工管理系统完成考核的，考核的依据是员工所在岗位最佳绩效的职能矩阵。在这个部门，工程师的返工量是一项主要考核指标，是要追究责任的。因此，任何增加

返工量的计划都会对工程师的年度考评和职业生涯产生负面影响。让项目成果尽早上市，这对整个公司来说自然是很好的事，至少也是可取的事，但会影响团队成员的个人职业发展。

事实上，贾尼丝·森佩尔和维夫·戈德斯坦也听到参加FastWorks研讨会培训的其他团队说过类似的话。据森佩尔说，公司1976年起实施的绩效制度是“公司文化的重要组成部分”，但不支持新的工作法。不要误解我的意思，员工管理系统是个很好的制度，只不过它的初衷不是为公司现在实验的这种项目服务的。现在实验的项目具有极端的不确定性，需要采用新方法。

员工管理系统每年考核一次，员工在年初定好计划，年底按计划考核。人力资源团队的詹妮弗·贝尔就说：“它（员工管理系统）几乎是和我们的一切工作脱节的。”

有人找到森佩尔反映：“我在用FastWorks工作法学习，但经常发现之前的假设是错的。需要调整但还没调整，是因为现在这种系统会追究我的责任。”这个时候，她才深深懂得，公司在下大力气变革，但员工管理系统却在阻止这种变革。

森佩尔找到创建“通用电气公司理念”的文化团队，请他们设计一套新的适用于FastWorks工作法的绩效考核办法。她要求这套新办法必须在员工身上做实验，证明的确可行——要拿出真实的数据，说明生产率、速度和参与度都提高了。文化团队的做法很好地说明了第三阶段各个职能部门发挥的双重作用：他们不仅支持产品和业务团队的创业努力，而且建立了自己的创新工作法，精简了自己部门的职责（见第5章的组织结构图）。

通用电气绩效发展（PD@GE）

团队迈出的第一步是成立一个高层委员会，有12名左右的高层管理者，目的是推动这一重大变革的流程和进度。然后，他们做了一些外部调研，研究其他公司是如何改变固有做法，弱化层级制度的色彩的。他们甚至和一个没有指挥的乐队交流过，希望能设计出一种方法，以便更好地达到公司的目标。

有了这些基本的想法，团队找到了三组试用新方法的内部用户，他们找了不同职能部门、不同业务部门和不同地区的近1000名员工，征求他们的意见。

第一组用户：通用电气的普通员工

第一个问题：员工管理系统没有将个人与企业目标、个人发展和职业理想联系起来。（“我们需要一种更加具有连续性和流动性的方法，而不是靠事件驱动的方法。”）

第二组用户：通用电气管理者

第二个问题：员工管理系统不能有效地赋予他们激励、吸引和领导团队达成最佳绩效的能力。（“花在回顾总结上的时间太多了。”）

第三组用户：通用电气的高层管理者

第三个问题：员工管理系统缺乏提高个人和团队绩效及培养员工支持公司业务需求和文化演变的能力。

用户反馈对团队来说很有价值。不过，这还不是他们的主要收获，他们的主要收获是否定了一个信仰飞跃假设，这个假设是如此根深蒂固，以至团队没有想到把它单列出来专门征求用户的意见。

大家知道，多年来，通用电气使用五档评分制把员工分成不同类别，最低的是“不满意”，最高的是“模范”。刚开始重新设计员工管理体系的时候，团队想当然地认为其他内容再怎么变，这个五档制也不会变。贝尔回忆说：“我们在听了员工和管理者的谈话后，发现其实很多员工都认为这是一个很大的痛点。在大多数人看来，这个标签不是毫无意义，但确实降低了员工的积极性。”考虑到这种分类会影响到薪酬和其他奖励方式，团队认为，这种旧体制或许要全盘推倒。

这种意识令人震惊。他们从把关人变成了创业者，并且发现必须把员工也当作创业者来看待。这种认识就相当于一个初创公司的创始人，需要从小团队的领导者变成由多个小团队组成的生态系统的领导者（我们在第1章里讨论过这一点），这样才能带领公司向前发展。贾尼丝·森佩尔还记得，当时她的团队“没有把人力资源部当作一个用户群体来看待，人力资源部过去是这一流程的负责人，现在变成了新方法的关键推动者”。

最小化可行产品的元器件测试

项目启动三个月之后，团队推出了首款最小化可行产品，一款新的应用软件，可以用来搜集反馈、开展对话，并进行考核。他们调查的三个用户群体都有一个明确的任务，维护尚贤文化。员工过去都习惯管理者给他们反馈——上级给下级的反馈，但这次团队还想加入下级给上级的反馈和同事间的反馈。他们在重新确定了两点信仰飞跃假设后才开始制造最小化可行产品：

1. 如果我们为员工提供他们想要的、能够分享反馈意见的渠道，他们一定会使用它。

2. 只要他们使用了，就会发现它很有价值。于是他们开始实验：

- 他们制作了一款临时性的应用软件，同时支持三种反馈方式（他们知道将来还需要其他功能，但这次暂时不管）。

- 他们培训了100名员工和管理者使用软件。

- 他们给参加培训的这批人两周的时间来试用软件。

两周时间到了，结果怎么样？“我们回来搜集数据，看能发现什么情况，结果发现没有一个字的反馈。”贾尼丝·森佩尔回忆说。

那么问题出在哪里？首先，团队以为是应用程序有问题。太复杂了？不是。他们的测试失败不是因为工具不好，而是还不具备有效使用工具的环境。员工说，自己想过给上级领导和同事提意见，但一到真正提意见的时候就又感觉很不自在。通用电气还没有这种先例，他们不知道同事会做何反应，因此他们采取万全之策，什么意见都不提。

团队接受了调整（他们的口头禅是“我们不要反对调整”），把注意力放在了使用工具所需的行为和文化上，而不是指望工具能带来这些行为。贝尔说：“这次特别的学习使我们的思想发生了转变，我们不再把技术当作绩效考核的中心，而是把技术仅仅当作推动绩效考核的手段。它帮助我们真正关注绩效考核法这种产品，这种产品只涉及新的行为、新的对话和新的工作方法。”要是在过去，她说她们团队无疑会在整个公司推出这款应用程序，检查名单上哪些人完成了问卷，然后再开展下一步工作。但在第三阶段，尽管公司感受到了变革的成功和发展的势头，但测试和验证仍然是不可忽视的事。

正因如此，人力资源团队（现在已经是一个真正的创业团队了）着手启动一系列实验，探索改变员工行为的各种办法，在一组组员工和管理者身上做实验，最小的一组只有20人，最大的一组则有100人。经过实验，他们逐步意识到，市面上现有的绩效管理工具都无法支持他们想要的结果。他们决定带着刚刚学到的知识回过头来研究应用程序设计。三个月后，他们根据真实反馈制作了一款最小化可行产品，在更多员工身上进行了测试。他们不仅节约了时间，还节省了一大笔钱。否则他们只能拿这些钱去买复杂的软件，而且这些软件跟他们想改进和考核的内容也对不上。

端到端试点测试

到了那年的第四季度，团队准备搞一次大规模测试（尽管相对于整个通用电气来说，规模还是比较小）。他们推出了新方法和新的应用程序，目的是促进、支持员工和管理者对话，最后要求受试者写一份简单的年度总结，全球5家分公司的5500名员工均可以参与。这些员工中有1000人还使用了团队实验的一种新的“不评级”法，代替原来的五档制。他们要求参加测试的员工假定这个季度是一年，这样就能从头到尾走一遍流程。

他们从这次实验中学到了很多东西，比如微妙的语言变化，用“洞察”替代“反馈”，为同事提供建议，是“继续”下去还是停下来重新“考虑”。该工具记录各方评论方式的转变也得到了及时的记录，它们会被添加到下一次的迭代中。贝尔解释：“按照我们原来的工作方法，我们会告诉他们这样做‘不对’，帮助他们‘改正’。现在我们理解了他们的做法，并努力调整自己以满足他们的需要。”

同时，一项重要的领先性指标的测试结果也让人振奋：80%使用新系统的员工在1月底完成了年度总结，而使用旧系统的员工的完成率不到2%。

有了这些成绩，2015年年初，团队开始扩大测试规模，主要采用两种办法：

- 整个人力资源部改用新系统，无论自己所在的部门是否加入不断壮大的测试者行列。

- 如果公司有部门参与了试点项目，就问这些部门希望如何扩大规模（是以下级业务单元为单位、整个部门为单位，还是采用其他方式）。没有参与试点的部门，就鼓励他们派一个小团队参与进来。参与不参与不强迫。各部门的新系统测试采取自愿原则。事实上，很多部门自愿参加测试，这本身就是一个成功的领先性指标。

经过2015年一年的时间，使用新系统的团队人数从5500人增至约90000人。这些人中，试用“不评级”考核法的人数从1000人上升到30000人（稍后我们再谈谈采用这种考核法有什么效果）。2016年，这款应用程序在公司全面应用，同时也有帮助员工使用这款程序的配套工具。

在森佩尔看来，两年内，通用电气的绩效发展团队不仅改变了原来的绩效考核办法，从原来的“规定性很强的、正式的年度流程转变为一种由我们提供框架，并允许在框架内有一定自由的体制”。他们还改变了公司员工对成功的看法。同时，同样重要的是，他们让人们看到，即便是人力资源部也能像初创公司一样运作。

通用电气绩效发展核心项目的重组不仅提高了公司的运行效率，而且很好地向公司各层级、各部门释放了一个清晰的信号：这种工作法本身即是新标准。

薪酬与晋升

通用电气原来的评级制度是按照“五档制”每年给员工评级，现在的制度则把学习、诚信和结果视为成功的标志，却很难体现员工的进步。这其实不是问题，“不评级”的试点测试已经证明了这一点。

团队特别选择了三项考核指标：

- 管理者就工资奖金开展高效规划、准备和差异化工作的自我报告能力

——77%的人说，和试点之前相比，他们的薪酬计划没有变化或者变简单了，无论参与评级还是不参与评级，结果都一样。

- 参与“不评级”实验的员工和依然参与评级的员工，二者的绩效和奖金的平均增幅不变

——这说明新制度允许奖励差异化，不管评不评级。

- 管理者是否认为他们能用新的不评级制度将绩效与工资涨幅有效结合起来

——七成的管理者说他们在这方面不存在问题。

这些数据说明，就奖励而言，不评级制度是个好方案。（其他标准显示，员工和同事及管理者之间的谈话变得更有意义了，管理者认为，这让他们得以更好地了解员工的影响力——这两点同样是好事。）2016年，通用电气决定彻底废除旧的评级制度。

作为聘用工具的薪酬

回想一下，我们在第3章讨论过的股份所有权问题。初创公司激励机制的关键不仅仅在于经济利益，每一个在公司工作的人都会因与某个结果相关，而产生一种休戚与共的感觉。对早期创始人和员工而言，股权能提供这种信念。但对于后来的员工来说，尤其是公司发展

壮大以后入职的员工，股权不过是一种复杂的奖金制度，因为他们拥有的比例非常低。

WordPress是一个开源博客平台，它驱动着全球27%的网站，它的整体结构是开放的，具有非层级性。这家公司在全世界拥有500多名员工，没有一个人的工作方法跟别人完全相同。联合创始人马特·穆伦维格解释道：“我希望创造一个每个人都拥有自主权和目标感的环境。其中有一层含义，你不要教别人怎么做他们自己的工作，我们只看产出。”这种精神同样适用于WordPress对责任制度和激励机制的管理。穆伦维格说：“我们做事尽量不靠命令。一个人加入团队以后，可能会发生很大的变化。或者团队来了一个新人，也可能带来很大的变化。”公司领导采取轮流负责制，但这种方式不会带来任何薪酬方面的变化。穆伦维格希望，如果谁不喜欢当领导，或者认为领导岗位不是特别适合自己，就应该主动退出领导岗位。“在很多企业中，升职意味着可以管更多人。但我不希望让人觉得，职业生涯的进步与管更多人有关。而且，我也不希望他们不管人就难受。”

自2003年成立以来，WordPress就采用了这种激励机制。但是，在比较老牌的公司，必须变革员工的奖励方式。这一点可能难度特别大，尤其是在那种如期实施旧体制的公司。我跟企业高层管理者交谈，他们常说，希望自己能为员工提供与眼前项目长期发展直接相关的“权益”。对内部创业团队来说，这种做法显然是合乎逻辑的。但他们又说，“财务”有一种神秘的力量，就是不让你这么干。不过，我跟世界各地的财务负责人交流时，他们普遍认为建立这种“内部权益”的机制并不是很难，就看总经理们肯不肯将其作为评估项目成功与否的标准。

跨职能合作指明了一条前进的道路：由财务部门设计一种制度，使内部创业团队与项目结果形成利害关系，由高层领导做后盾。

通用电气业务创新部的全球人力资源总监瑞安·史密斯说：“大公司在薪酬这一块一般都很讲究连贯性和程序性，在这种地方很难创新。”当然，也正因如此，这里也是开展第三阶段项目的理想场所。如果你在团队变革和方法变革上取得了很大成功，再进行薪酬实验时也不会有太大风险。大家理解实验是怎么回事，通常都愿意试试看。

通用电气风险投资公司（GE Ventures）就是这么做的。这家公司成立于2013年，专门负责通用电气的投资业务。部门领导知道，要想吸纳最优秀的人才，不能只是跟他们签一份普通的合同，然后祈求上帝保佑。史密斯说：“我们对工程师的工作有一套完备的记录，但风险投资人不是工程师，他们并不是从薪资奖金的角度看问题的。”

打破规程这件事，从前大得像捅破了天一样，现在成了工作中的家常便饭。“我们有一个想法，就找到领导小组：‘我们希望换一种方式为这批领导者提供薪酬，我们希望试一下，可以吗？’”领导们认为想法不错，同意实验，当然这只是一个很小的实验（不管实验什么，最小化可行产品降低风险的作用都是普遍适用的）。

他们的假设是：（1）我们采用这种薪酬机制，就能留住一些关键的、难得的人才，对他们予以奖励。（2）我们采用这套新的薪酬办法，可以更好地招募新员工。

他们开始做实验，掌握了一些情况，然后调整了几次，现已付诸实施。史密斯说：“如果我们的目标是奖励优秀人才、留住优秀人才、聘用优秀人才，那么这种新机制就让我们在一个全新的市场上实现了目标。如果你不能在新领域创新，你就不可能实现商业目标。恰好这次我们想实现的目标就是吸纳优秀人才，并好好留住他们。”

采购

我在本章开头说过，这种转型可以出现在各个部门，也的确出现在了各个部门。我见到它在各种各样的部门都取得了非常好的成效，连采购和供应链部门也不例外。在政府部门，就有RFP-EZ（Request for ProposalEZ）这样的项目，它是“总统创新之友”计划的早期项目之一，这个项目催生了一种在线市场，小公司也可以申办政府工程。还有Agile Blanket Purchase Agreement（灵活的一揽子采购协议），这些协议让所有政府部门都能找到可以提供灵活交付服务（如开发运营一体化、以用户为中心的设计）的承包商和经销商。这不仅能缩减开支，还能缩短采购时间，更快解决重大问题。它的优点还有很多。

即便是核武器发射密码也需要采购改革

很多人以为采购改革本身是一件很乏味的事，很难与生成核武器发射密码这么重要、这么敏感的事联系起来。但是，这不仅是可能的，而且是已经发生的！2016年，美国国家安全局信息保障部的首席创新官马特·方特成立了一个创业孵化机构，这家机构被称为“I-Corp”（意为“创新兵团”）。在做第一批试点项目的时候，方特在美国国家安全局执行核指挥控制任务的一位同事提议，变革“无单区”的运行方式。无单区是核武器发射密码不断生成的地方。

这是一项神圣的职责。提出该项目的时候，旧的机制要求室内随时有两人在场（因此叫“无单”），以确保核指挥控制程序的系统设备安全运行。有时还需要三个人，这样才能休息和吃午餐。这些人不得不长时间被关在一个狭小的安全空间内。但是，“这些人也需要自由。我们能让他们得到自由吗？创新团队很快意识到，这才是用户最大的痛点”。方特回忆道。

I-Corps团队开始尝试打造一种KVM设备（即有键盘、摄像头、鼠标的整合设备）：一个人露面时，用一个相当于智能卡的东西登录，第二个人也是一样，系统开始工作，激活摄像头、键盘和鼠标。除非

两人同时在场，否则KVM设备不会授权，系统无法运行，最终达到的效果跟两人成天坐在里面达到的效果是一样的。团队将他们设计的这款设备命名为奥特休斯（Orthus，奥特休斯原本是希腊神话中长着两个头的恶犬）。

在开发这款产品的早期，团队不能及时拿到原材料，因为美国国家安全局的政府供应链流程为了确保安全，设计得特别烦琐。所以当时一些原材料也要靠团队自己动手。有一次，团队需要一个分线板，方特就找来一根USB数据线，接着把数据线剪掉一半。“给，你要的分线板。”他说。

实验团队拿到这些被剪断的新数据线后，用7周时间制造出了最小化可行产品，开始迭代实验，并生产出一款临时产品，用以满足用户短期内的需求。方特和团队建成第一个系统后，第二年又开始研制另外25个系统，然后计划进一步扩大。他说：“这样我们就能找到一个全新的方法，只用一台价值200美元的设备就能实现。在那种环境下，一年内就投入使用，真是太棒了！”考虑到它的使用场景，这样的速度实在是非比寻常。

有了这次的经验之后，团队现在已经启动新的流程，在寻找价值和解决问题的时候，可以更快买到零部件。“后来等时机一到，我们就开始全面收购。”方特解释说。

西雅图儿童医院储藏室

采购改革也会影响医疗卫生行业。原本是西雅图儿童医院一个储藏室（根据“丰田生产方式”的方法进行）的重组，现在却扩展到整个医院，形成一个融合精益制造和精益创业思想的成熟理念，构成一个不断改良的循环系统，这被称为“西雅图儿童医院的改良与创新”。

2006年，格雷格·比奇从西雅图儿童医院临床工程部调到供应部，他对精益工作法做过深入研究。该医院成为美国首批采用精益工作法的医院，所有部门都逐一进行了彻底改革。

刚开始采用精益工作法的时候，比奇来到供应部，以为一切进展顺利。然而，他发现这个部门缺乏工作标准。他说：“工作人员七八点来上班，三点半回家，上班期间做什么工作也没有很明确的规定。我经常晚上接到护士长打来的电话说‘没有尿布了’，但我们可是儿童医院啊。”

比奇很快得知有些护士接手了订货业务。他们会给供应部打电话，在系统上下单，通常一次会订很多货，如果一时用不了，就把这些货堆在储藏室里，以保证不会出现缺货的情况。有时，这些物资就堆在那里，闲置不用。“本该照顾病人或做分析的人居然在订货。”他说。

就在这个时候，供应部开始学习丰田的工作法。比奇和同事去了一趟日本，学习了丰田员工是如何被激发活力、想出点子以进行改良工作的。丰田的工作人员还就如何减少浪费、有效管理库存给他们提出了建议。

因此，2008年，医院供应部开始采用所谓的“两箱制”工作法：两只储存箱必须同时装满必要物品。第一箱用完了，就把第二个箱子拉到前面。这时，贴在空箱子上的条形码就自动下单，请经销商补充物资。

这个调整看似简单，却涉及医院很多层级的变革（不妨想象一下通常跨职能部门的协调工作有多复杂）。但是，这种变革是值得的：单此一项调整每年就能减少8万工时。“那就相当于又还给医院40个人，让他们回来护理病人，做本职工作，做他们最擅长的工作。”比奇说。

西雅图儿童医院的一些地方诊所和卫星门诊中心，也全部采用两箱制工作法，美国其他医院也在如法炮制。现在，所有物资的下单、收货和配送都精简了。“目的是减少护士寻找和走动的时间。”比奇说。有了新大楼后，所有物资都已入库分类，寻找和走动的时间又减少了一半。

比奇说，他们最近又开始研制供医院使用的物资推车，车里会装上常用物品，护士就不用经常离开病房去取药了。在重症病房和急诊室，有了这些物资推车，护士留下的时间更长，也减少了更换衣服、洗手的次数，能更好地防止交叉感染。

整个公司的创新

归根结底，创新的目标是促使整个公司像一个初创公司那样运行，这是公司持续发展的关键。就像创业孵化器YC孵化的那批初创公司一样，你要料到大公司的创新项目也有很高的夭折率。但是，每年幸存的那些项目都会产生巨大影响。

设立通用电气可持续医疗解决方案

2011年，通用电气可持续卫生保健方案部主席兼首席执行官特里·布雷森汉姆作为公司印度分区首席执行官来到印度，她想在一个困难重重的市场中实施新方案。她有工程背景，所以当时跟当地的大型工程团队相处得很好。

布雷森汉姆来到印度以后，她的团队对新工作法很有热情，因为他们已经开始在实验如何让更多人享受卫生保健福利了。据估计，当时世界人口为70亿，这些人能享受的保健福利有限，而6亿左右的印度

人根本享受不到这项福利。研发团队开发了一台成本很低的心电图机，检查一次的费用不到10卢比（约等于20美分）。

2012年，时任通用电气印度区首席执行官、现任通用电气医疗业务首席执行官的约翰·弗兰纳里决定资助一项名为“在兹念兹（in country for country，简称ICFC）”的创新项目，并将其纳入通用电气全球发展组织（Global Growth Organization）开展的一项全球活动，该组织为全球新兴市场的开拓设立了一笔基金。布雷森汉姆及其团队和其他地区的公司一道介绍了他们的工作，包括心电图机和正在开发的其他项目。弗兰纳里从印度创新基金中拿出650万美元奖励他们。这看似是一笔很大的投资，但只要想想研发总预算是10亿美元，你就能理解团队工作的环境有多么艰难。“持怀疑态度的人说，低端产品会削弱我们的品牌，并且回报率低，再说市场也不够大，不值得开拓。”布雷森汉姆回忆道。

研发团队拿到这笔种子基金，决定简单行事，专心做一个保健领域：母婴护理产品套件，“一种成本极低、可以挽救生命的关键设备，可起到复苏、通风和热调节的作用，成套使用可降低婴儿的死亡率”。我在FastWorks早期的研讨会中首次见到了这个团队，当时他们的目标是把这些产品的成本至少降低四成。他们的实验成功了，还给婴儿取暖器设计了一个发热元件，并获得了专利。后来他们又做了其他一些项目，这些项目不仅改善了病儿的护理条件，而且增加了公司收入。正如布雷森汉姆所说：“这是双赢，这些项目不仅为公司带来了积极的财务结果，而且有了积极的临床效果。”2012年，这些产品的全球收入为3000万美元，2015年，产品收入达到2.6亿美元。

取得这些成功以后，公司决定成立一家新公司——通用电气可持续医疗解决方案公司。该公司于2016年年初成立，投资3亿美元，将印度、南亚、非洲和东南亚的卫生保健业务合并管理。布雷森汉姆解释道：“我们围绕投资组合创建了这家公司，专门为发展中国家提供平

价技术和方案，这些技术和方案将充分利用新方法、创新技术以及相关的医疗服务系统。”这家新公司采用最高等级的FastWorks运作，因为它本身也是一种实验。布雷森汉姆说：“我们在内部进行的组织结构实验进一步促使我们的团队以更有利于开拓新兴市场的方式开展工作。比如，我们成立了团队网络，不采用由管理者和下属组成的传统层级制。”每个大区都有自己的首席营销官，这些首席营销官共同合作，代表同僚掌握特定战略领域的所有权：一是要改善整个公司的问责机制，二是可以加快所学知识在不同市场转移的速度。资金拨付由专门的增长委员会决定，该委员会与最初决定出资建立这家新公司的委员会密不可分。如果当初约翰·弗兰纳里没有做那个决定，通用电气失去的就不仅是新的市场份额和销售增长了（最近的新用户，35%以上以前从未购买过通用电气产品），它还失去了一个改善几百万人生活的机会。

精益创业2.0如何鼓励文化适应

采用精益创业2.0的方法对企业进行改革，不仅仅在于将这些方法用于公司现有的产品和流程，还在于将这种理念和工作法深深烙进公司的基因中，这样才能产生最大的影响。到那个时候，创新将不再仅应用于具体的项目或具体的部门，而是像通用电气的维夫·戈德斯坦所说，它就是“我们现在的工作方式”。换言之，新的工作法会成为公司文化的一部分。风投公司安德森·霍洛维茨的联合创始人本·霍洛维茨对此下了一个很清楚的定义：“可以带宠物上班，有地方做瑜伽，提供有机食品，这些不是文化。文化是组织中每个人的行为，是没人管束时的集体行为，是组织做事的方法。”

我想再讲几个故事，从更浅的层面说明组织的创业思维方式。这些故事本身算不上大的突破。但我们可以从中大致了解，当一些小小

的创新、测试、迭代行为应用于整个公司时，可能会带来什么样的收获。想想当这些小举措对成千上万的员工产生影响时会是什么情景。每一个动作虽小，但加在一起的影响很大。再考虑一下：有多少改变世界的突破是从细微处开始的。

日常FastWorks

通用电气在推出FastWorks项目之后两年半左右，又推出了日常FastWorks项目，希望员工不仅能对产品开发提出一系列不一样的问题，而且要能对每件事都提出一系列不一样的问题——无论是制作幻灯片还是发布招聘广告。这不仅要看你需要完成的是什么样的具体任务，而且要看你用的是什么样的思维方式。戈德斯坦说：“如果员工都能这么做，公司整个文化的变革就有了基础。”就像推出FastWorks计划一样，还记得那次巡回宣传吗？在通常情况下，FastWorks是通过迭代来发展的，而不是靠下命令。员工可以自己选择参不参加培训。既可以选择上网课（网课有讨论板块和后续谈话板块），也可以选择参加6~8小时的现场培训，最后有3万多人主动报名。通用电气扩大了项目规模，确定由一批全职FastWorks辅导员负责培训。随着培训的发展壮大，他们又开始搜集一整套证据和故事，向那些心存疑虑的人说明这种工作法是多么有效。

公司高层管理者瑞安·史密斯把FastWorks工作法用在了为新成立的数字能源初创团队（名叫Current）发布招聘广告的工作上。“我们说，‘我们试试不同的方法’。如果我们想获得的结果是一种与众不同的、全新的、更现代的、初创公司式的业务，我们就必须跟上市场的发展。”他们只有几个人，尝试在进行岗位描述时嵌入视频，并搜集反馈，如果进展顺利就扩大规模。他说：“我们没有等上半年，拿出一个庞大的商业案例，请20个专家评审，问公司要一亿美元的投资。我们说：‘这个想法很好，我们先拿20个岗位来试试，要速战速

决。我们从中摸索经验，然后再看要不要扩大规模。’这就是FastWorks式的做法。”

“我们决定把文化当作产品看待”

真正从文化意义上接受这些创新原则还有一个明显的标志，那就是这些原则延伸到了那些没有参与创新项目的员工身上。高速增长的科技初创公司Asana（一家任务管理初创企业）就是建立在用心、努力的基础之上的。联合创始人贾斯汀·罗森斯坦说：“大部分公司都是最后才有了文化这种自然产生的现象。我们决定把文化当作产品来看待。”联合创始人，同时也是脸书联合创始人的达斯汀·莫斯科维茨补充道：“一开始，我们就有意识地去这样做这件事。许多公司是在运营数年之后才想到这个问题的。我们只用了几个星期就想到了。然后我们就进一步努力使其显现出来，并不断扩展。”

Asana不停地重新评估、设计公司的核心价值，只要公司进行一次变革，就在全公司推广新的价值，就像推广一个新产品一样。然后，公司通过反馈和迭代来解决问题。Asana把这些问题称为“文化漏洞”，要像消除软件漏洞一样消灭它们。一些初级员工找到管理部门反映，他们感觉“没有被赋予正当的权力”——他们有决策权，但很多时候还是上司说了算，于是公司就开始重新调整权力的配置方式。Asana是由世界上一些最优秀的创始人创办的。公司之所以会以这种方式运行，是因为他们不是将创业才能当作产品来对待，而是将创业才能转变成了公司自身的体制结构。

财捷的社会创新

2013年，财捷首席执行官布拉德·史密斯主持了美国心脏协会年度慈善活动。也许一般人不能一眼看出这次活动蕴含着的创新机会，但财捷当时非常热衷于创新，所以才有可能打破常规、发现机会。距离慈善活动还有一个半月时，史密斯组建了一个由两位设计师、一位

工程师、一位产品经理、一位创新领导者组成的五人团队，史密斯请他们帮助自己，把这次活动办成美国心脏协会历史上最成功的筹资活动。

大约一个月后，团队设计出一款手机应用程序，可以连接到主会议室屏幕，投影显示筹集的总金额。志愿者能够通过程序，跟踪善款提交的所有方式。“活动期间每次有人捐款，屏幕上的数字都会实时增长。”团队有两个假设：（1）如果会场里的每个人都能清清楚楚地看到筹款目标，是不会有人不愿意去实现它的。（2）为了活跃会场气氛，屏幕显示将激励所有与会者并肩作战，因为大家意识到，他们是在为共同的目标而努力。为了实验效果，大会开幕前半个月，他们举办了一场模拟慈善舞会，还请人假扮拍卖师。每位受邀者都被分配扮演一个角色，事先设定好身份。模拟慈善舞会之后，团队根据掌握的情况调整了应用程序，然后在活动当天推出，程序运行情况完美。

目标资金是筹集100万美元，团队工程师贾斯汀·鲁恩贝克回忆说：“当善款达到94.7万美元时，拍卖师说，‘还有哪位愿意慷慨解囊吗？’有几张桌子上的人开始回应了。有人说，‘嗨，你们捐25美元我们就捐25美元。我们捐35美元，你们也捐35美元。’这些人互相开玩笑，那天晚上，筹集的善款突破100万美元大关，比前一年还多17万美元。”从那以后，美国心脏协会西海岸的慈善活动每次都用这款程序，而且那年慈善活动之后，鲁恩贝克和团队还把程序更新为可进行自助操作的免费程序。

还有一件事……

希望你读完本章的故事能受到鼓舞，马上开始解决自己组织的难题，无论你们现在处于转型的哪个阶段。

然而，还有一个话题我要留到第二部分结尾再讲，因为这个话题不是那么令人鼓舞。它很枯燥、很烦琐。然而，只有它能把我们目前学过的每一项技巧整合在一起。

它是机制和方法的集合体，我把它的框架称为创新核算制度，我们下一章就会讲到这个话题。

警告：如果没有掌握必要的数学知识，请勿在家模仿。

第9章 创新核算制度

2004年，我和别人联合创办了一家公司IMVU。公司创立初期，我们想找硅谷的一些大牌风险投资人筹集资金。我们在沙丘路上来回奔波，带着一份总结了公司最新进展的融资演示文件。文件里有几幅第3章提到的图表。我在第3章说过，那些数字虽然说明我们的业务取得了明显进展，但毕竟体量小，我们感到很不好意思。但是，公司还是得到了那些风投专家的信任，他们不仅理解我们这个团队的思考方式，而且懂得用更成熟的眼光看待这些不起眼的数字。

这些投资人知道，演示文件的重点不在于公司已经具有很大的“资产价值”。他们不看虚荣指标，他们看到的是：（1）就每个用户而言，公司的人均指标走势很好。（2）一段时期内的指标变化表明，公司业务已经发生重大变化，曲棍球棒曲线即将迅速上升。但这些未必就能证明我们做到了产品和市场的匹配，尽管它是前景光明的领先性指标。它意味着，如果公司规模扩大以后依然能延续早期的成果，就有机会将业务做大。换句话说，我们已经解决了初创企业估值公式中的两大问题：未来成功的概率和未来成功的预计量级。

看得出值得进一步投资的公司早期迹象，这是成功风投家的一大本事。然而，在大多数企业中，财务团队会叫停这种项目。公司项目早期业务总量小的时候，常有人批评，即便早期成果令人兴奋，但样本量太小，不值一提。

创业项目需要一种新的方式来阐释早期成果，这种方式能解决所有创业团队面临的基本困境。其实，一旦我们用上合适的框架，创业团队就能用我常说的话来对付那些老是说三道四的人：“你说我们的样品量太小，很好，我们很高兴你愿意增加预算。我们可以扩大实

验，把样品量做大。”这么说管用是因为这种批评暗示他们同意一个前提，早期成果是有无限可能的。

生死攸关的融资演示

我在三种不同的环境下见识过同一种谈判，它们高度相似，几乎一字不差。一是硅谷初创公司面对风投企业的推销演示，希望拿到投资。二是企业团队找财务总监要资金。再就是车库发明家找配偶要投资。每位创业者都要对别人负责，因为他们有个改不了的坏习惯——花别人的钱。

创业者在开始游说时会表现得气势不凡，比如：

尊敬的风险投资人/财务总监(亲爱的老婆/老公)，我想和你谈笔交易！如果你给我一个5人团队/100万美元/我们一生的积蓄，再给我一年时间，我保证会向你展示了不起的成绩。我们会赚几十亿，会有几百万用户，还会上杂志封面！就像你在电影里或者商学院的案例里见过的那些了不起的初创公司一样！

在创业界，我们把它称为许下“貌似合理的承诺”——也就是承诺你的项目会产生多大影响，要大到能引起投资人的兴趣，但也不能太大，让人以为你这个创业者异想天开。承诺的关键是，知道多大的数字是最合适的。我和很多公司合作过，有些公司一年新增2500万美元的业务，这会产生翻天覆地的变化，而有些公司认为这笔钱很少，可以忽略不计。优秀的创业者善于打磨演示稿，让那些数字看起来不大不小刚刚好。

因此，我们假设得到的答复是肯定的。初创公司得到了想要的资金和时间。现在我们快进一下，假设一年过去了，我们这个有前途的

新项目在哪些方面是确定的？我几乎可以保证：

1. 所有资金正好按计划花光。很少听说有哪家初创公司因为不知道怎么花钱而把钱退回去的。

2. 所有人都很忙（这是创业者的另一种超能力）。完成了许多里程碑式的工作。

3. 还有，如果你看过前面的故事，你可能已经猜到，一开始承诺的那些经营成果大多不太令人满意。

再回想一下我当初办IMVU公司时和风投家的谈话。故事都是雷同的：“所以，风投家|财务总监（老婆|老公），我有一个好消息，还有一个坏消息。坏消息是，我们没有达到责任制目标，就差那么一点儿。没有几百万名用户，只有几百名用户。没有赚几十亿美元，只赚了几千美元。不过，不过，不过，好消息是，我们收获特别大！我们差一点儿就成功了，如果你再给我一年时间，再给我1000万美元，我保证……”

这件事不管你跟谁讲，无论是在旧金山最时髦前卫的社区，还是在乏味透顶的公司董事会办公室，总会受到一番嘲笑，以及不少的抱怨。我们都知道接下来是什么情况。这位创业者会被拒绝。我们那次的情况很特殊：别人认为这是重大失败，只能倒闭，因为大多数初创公司在遇到这些问题时，都倒闭了。

注意，创业者们，不管是公司内部的创业者还是风投支持的创业者，私下聚在一起时总爱说些风凉话，埋怨“秃鹫资本家”或身穿灰色套装的财务总监总是叫停有前途的新项目！哪怕成功在即。其实，在技术发展的历史上，和这种错误有关的故事数不胜数。比如，Twitter（推特）创始人在创业初期成效甚微，他感到很尴尬，就问几位投资人要不要收回资金。有人竟然说，收回！

但是，让我们从财务角度分析一下。在常规企业环境下，管理者如果没有完成季度目标——哪怕只是差那么一点点，他就摊上大麻烦了。在大多数公司，如果季度目标有10%没有完成，虽然不至于叫你立马走人，但如果有管理者习惯性地这么干，绝不会有好果子吃。这种政策自有它的道理。我们在第1章说过，20世纪的管理建立了一套责任制度，任何管理者都不会因为外部事件或运气而蒙混过关。只有那些能一贯做出合理预测（当然要由财务部审查）且完成预测目标的人，才能受到表彰，得到晋升。

那么创业者怎么看？我们谈的是管理者没有完成责任目标，不是差10%，而是差2个、3个甚至4个数量级。如果足足差100倍，谁还好意思再要投资！

一支几乎没有用户、没有收入的团队也许会找到财务部，请求把他们视为成功的团队。是的，这支团队也许收获特别大，但是，谁知道他们是不是把公司的钱挥霍一空，躺在沙滩上晒太阳？从传统的会计学角度看，很难判断这两种情况的区别。它们的虚荣指标相同：近乎为零。财务部应该如何判断，在哪种情况下值得进一步投资，而在哪种情况下不能再投资？在我接触过的所有公司中，财务部的决定只看一点：政治。

如此说来，这其实不是财务部门的错。如果你的会计系统根本无法识别谁是下一个脸书，谁是下一个小丑波佐（Bozo the Clown），那说明你面对的是整个范式的崩塌，该寻找新的出路了。

何为创新核算制度？

《精益创业》带来了许多很酷的口号，有些很适合贴在汽车保险杠上。“转型！”“最小化可行产品！”甚至包括史蒂夫·布兰克著

名的口号：“走出大楼！”（不开玩笑，你一定能买到印有这些口号的T恤衫）通过别人经常问我的问题和粉丝发来的邮件，我可以判断人们在看书中的哪些章节。

然而，《精益创业》中有一个很重要的概念不适于用作汽车保险杠贴纸。而且，一点儿也不奇怪，粉丝发来的有关邮件也不多（尽管我收到的几封都很棒）。知道吧，这个概念涉及很多数学问题，跟会计有关。

世界上比会计学枯燥的东西寥寥无几，大家拿起一本创新创业的书，一般都想读到一些激动人心的东西。相信我，如果不搞会计制度改革，也能产生持续不断地创新，我举双手赞成。不过，以我的经验来看，这种事不可能发生。

要转变机构风格、转变工作方式，必须同时转变会计制度。必须有一样东西让财务跟这种创新模式保持一致，我称之为“创新核算制度”（搞财务的同事总让我加一条免责声明：不要与“创新型会计”混为一谈，那种所谓的“创新型会计”可能让人身陷囹圄，要千万小心）。

创新核算制度（Innovation Accounting，简称IA）是成熟企业衡量工作进度的方法，它能在传统指标（收入、用户数、投资回报率、市场份额）完全失效时发挥作用。

- 它会提供一个链式领先性指标框架，每一项指标都能预测成功。链条上的每一个环节都很重要，任何一环出现问题，都要马上处理。

- 它便于让团队把精力集中到最重要的信仰飞跃假设上。

● 它是相互竞争的职责、部门、地区在进行关于资源利用的谈判时，常用的数学语言。

● 它提供了一种将长远发展和研发与某种系统联系起来的方式，这种系统遵循一套清晰的创新投资流程，我们可以随时对这一流程的价值创造推动能力进行审计。

创新核算制度可以对两个或者多个初创公司进行对等的有效比较，看哪个公司值得继续投资。这种方法可以把初创公司或创新项目视为正式的金融工具，或者“创新期货”，它具有精确的数值，能反映一系列未来的成本和财务结果。

创新核算制度能把含糊不清的“学习”语言转变为实实在在的“美元”语言。它不仅能为成功定价，而且能为信息定价。

创新核算制度可以帮助组织从未来现金流的角度量化现在的学习效果。它还与我们在第3章中讨论过的权益结构存在着明显的联系。换句话说，创新核算制度赋予财务一种构建变量的方式，这些变量可用于创新估值，包括资产价值、成功概率和成功量级。早期的数字，比如收入，可能非常小，投资回报率可能是负数。这对创新项目来说具有政治上的风险，所以我们必须要用一种严谨的方式解释，小数字为何有可能变成大数字，而不是进行幼稚的推断。

然而，我们必须注意，创新核算制度和权益计算不是一码事。当我们计算潜在未来收益的净现值时，我们是在评估创业可能成功的程度，而不是概率。因此，创新核算制度能起到一个记分卡的作用，能跟踪团队在“创新场”前进时取得的进步。这个“创新场”的头尾有两个区域：

0→现在的创新核算制度值→权益值→梦想计划

提示：本章内容必定不够完整，但它提供了高水平的工具以构建公司独特的创新核算制度框架，目的是鼓励大家努力学好相关数学知识。这不是发射火箭之类的高科技，但也必须妥善处理才能发挥作用。读上几分钟这样的商业书籍，你不可能立刻就掌握传统的成本会计，同样的道理，创新核算制度也需要细心研究。而且，创新核算制度是一门新兴学科，需要小心实验。

创新核算制度的三个层次

每次给团队讲这部分材料，我都采用循序渐进的方式。整个框架的内容过于复杂，就连最高级的团队也很难做到现学现用。因此，我通常把这个概念细分为三个层次。不管在哪个范围内，小到团队，大到企业，教练和管理者都必须熟练运用相应的层次对团队问责。同时，团队逐渐成熟以后，他们也会相应地采取比较成熟的做法。

第一层次：仪表板

创新核算制度的每个环节都要严谨地展示验证式学习成果。如果你还记得第4章的内容，这需要显示每次实验用户行为的变化。输入商业模式的行为也是驱动投资回报率和市场份额等未来输出的领先性指标。

创新核算制度一开始是一个简单的仪表板，上面是团队成员都认为重要的各种指标。很多团队还没有意识到预测自己收入的驱动因素，只关注财务目标或“输出”，如投资回报率、市场份额、利润等因素，而没有关注幕后推动这些因素发展的力量。

结果，很多团队为了争取投资而在预测中注水。如果一开始你的梦想计划看起来前景很好，你就会拿到更多起步资金。其实，如果能

更多地关注增长的实际驱动因素，设法了解这些驱动因素在一段时期内是如何助力业务成功的，那么团队就会取得更大的成功。公司也是，有了创新核算制度，我们就能跟踪这种进步，最终将学到的内容转化为财务部门可以理解的语言。

这个办法的关键数据是单位用户的输入数据，这一点可用任何数量的样品来衡量。无论是分析1位用户，10位用户，还是100位用户，都以同一种尺度。最关键的是，与其他重要的数据相比，它能更早地显示关键数据在某一段时期内的变化。

单位用户的学习成果指标包括：

- 转化率（例如一些用户试用了免费产品，后来成了付费用户，这种用户所占的百分比是多少）。
- 每位用户的收入（用户购买产品的平均支出是多少）。
- 单位用户的终身价值（一般用户终其“一生”购买公司产品的支出是多少）。
- 保留率（经过一段时间以后还在使用产品的用户百分比是多少）。
- 单位用户成本（为每位用户服务的平均成本是多少）。
- 推荐率（现有用户推荐新用户使用产品的百分比是多少，他们每单位时间平均推荐多少人）。
- 渠道采用（该产品相关经销渠道的销售占比）。

很多初创公司一开始就制订了很复杂的商业计划。它们通常是通过对照花哨的电子表格中的预测往回倒推。而创新核算制度的做法更

有效，开始只需要一个简单的仪表板。在项目早期，团队喜欢什么指标就选择什么指标，简单可行。

设置初始指标有帮助吗？最起码，每个创新核算制度的仪表板要设法回答4个“关键问题”（见后文“创新核算制度规模化：‘宾果卡’”）。

在这个时候，指标之间不必有任何关联。关键是要易于管理，分析一段时期的数据变化，做好计划。例如，本周目标是找到3位用户，问几个问题，弄清你的目标和用户需求。下周找5位用户，第3周找7位，然后看看这些数据是否有进步。这类似于YC对初创公司每周考核增长情况的要求。

这种仪表板简单有效。首先，这种方法把用户视为通过实验工厂的流体。原来我们说：“我们把产品造出来给多少人看”。现在我们要说：“我们每周请5位用户测试我们的最新产品。如果条件成熟，可以增加至每周10位，或者降为5位。”关键在于建立一种定期发布新产品、定期与用户接触的节奏。用户数降为零当然不行，但必要时后退一步也无妨。扩大规模的时候会出一些问题，这是正常的，放慢速度就行。

仪表板的第二个作用是聚焦效应。如果用户根本不试用我们的产品，他们的重复购买率是多少也就无关紧要了。他们3个月的保留率怎么样？3个月后的情况怎么样？这些也都不重要了。哪些方面好、哪些方面不好，仪表板能让我们有一个基本的了解。

用第一层次的仪表板向团队问责，只要问一个问题：哪些指标在一段时期内有进步？例如，一支团队想证明他们生产的新产品可以加价，于是生产出第一款最小化可行产品，但没人愿意买。所以，第一次测试的结果是单客收入为零。经过几次调整，单客收入也许增加到

了1美元，这就是进步，即便最终目标是收入10美元、100美元或更多。表9-1是第一层次仪表板的一个案例。

第一层次仪表板

表9-1 “超速发展的柠檬水摊”最小化可行产品1：街角柠檬水摊/桌椅

里程碑

	第1周	第2周	在Instagram ^① 上造势	降价	启用超级食品线	聘用营销实习生	新地点	
	第1周	第2周	第3周	第4周	第5周	第6周	第7周	第8周
#路过访问者（个）	100	100	125	150	175	200	400	450
#用户（个）	0	0	5	20	35	45	60	75
转化率	0%	0%	4%	13%	20%	23%	15%	17%
每瓶柠檬水的价格（美元）	9	9	9	5	6.5	6.5	7	7
#单位用户订单数	0	0	1	1	1	2	2	2

第二层次：商业案例

在第一层次，我们不需要它面面俱到。其实，这只是必要的第一步，帮助团队理解创新核算制度的内涵。第二层次我们可以稍微深入一些，关键在于你是否有一个深思熟虑的商业计划，是否明确了可以推动商业计划实施的信仰飞跃假设（详见第4章）。现在我们来看看这些信仰飞跃假设是如何推动商业案例发展的。

想想从用户第一次听说一款产品到最后购买产品的整个过程。在第二层次的创新核算制度中，可以建立一个仪表板来反映与用户的全部互动。仪表板应该包括一整套构成商业计划的投入指标。

例如，一个普通的第一层次仪表板只呈现与收入相关的指标，没有与成本或用户保留率相关的指标。每个销售员都知道，一开始你就

可以拔高收入额，许下一些不切实际、无法兑现的承诺。第二层次仪表板的作用就是要防止这种错误。

这个层次的仪表板应该全面介绍业务情况。而且，它要很详细、很清晰，能让每位财务人员都看得懂。最重要的是，这套投入指标要和支持商业计划的电子表格的推动因素对得上。

有一点需要特别留意，仪表板的每个指标要对应计划书的每条具体的信仰飞跃假设，不能有一个无关指标。第一层次仪表板常见的错误在于，只挑选一些看起来好看的指标。比如，如果你在最初的营销和大减价活动中曾做出不切实际的承诺，那么提高销量是很容易的。但是，到头来保留率、重复购买率及利润都会很低。第一层次仪表板可以不包括这些后期的变量，但第二层次仪表板必须包括。

还有一点很特别，仪表板必须涵盖价值假设和增长假设（详见第4章）。能够对这两个概念进行量化是一个很大的进步，因为投资人和企业家一般只谈产品是否与市场匹配。就价值假设而言：能够表明用户对产品感到愉悦的具体用户行为是什么？在第一层次仪表板中，我们可用一个代理变量来表示，例如NPS（净推荐值）或GrowthHackers创始人兼首席执行官肖恩·埃利斯采用的“非常失望”问卷调查。这些方法都能很好地体现用户满意度，却难以将其转换成具体的货币金额。我们怎么知道什么样的净推荐值“够好”，能说服大家把更多的时间和金钱投入到项目中来？相反，第二层次价值假设就应该衡量重复购买、保留、愿意多付钱或推荐新用户等行为的情况。设置什么样的门槛“够好”？这个问题现在很好回答：所有能让商业计划中的电子表格说得通的数字。

增长引擎

同样，增长假设也能建立在安全的量化基础之上。我们可以问：假定用户对我们的产品感到满意，什么样的具体行为能使我们获得更

多用户？我们在寻找的行为要符合可持续增长定律：新用户的增长源自老用户的行为。具体分三种情况：

1. 黏性增长引擎——口碑相传比自然流失率高（复合增长率同样高于自然流失率）。

2. 付费增长引擎——我们可以把从一位用户身上获得的收入重新投入对新用户的获取上。

3. 病毒式增长引擎——产品的正常用途可以带来新用户增长的连带作用，例如脸书、贝宝、时尚产品或者其他潮流产品。

对任何增长引擎而言，都有一个能够说明其持续增长能力的具体数字，这个数字界定了产品与市场匹配的门槛。对产品与市场匹配的传统建议是“你见到就明白了”。而有了增长发动机，我们就能回答一个更难的问题：怎么知道我与产品或市场匹配的程度？表9-2是第二层次仪表板。

第二层次仪表板

表9-2 “超速发展的柠檬水摊”最小化可行产品2：带下单键的简单登录页面

里程碑

	第1周	第2周	在 Instagram 上造势 第3周	降价 第4周	启用超级 食品线 第5周	聘用营销 实习生 第6周	保证30分 钟送达 第7周	第8周
路过访问者 (个)	500	250	1 750	1 800	2 750	3 000	5 000	7 500
用户(个)	0	0	100	500	1 200	1 250	2 500	5 000
转化率	0%	0%	6%	28%	44%	42%	50%	67%
每瓶柠檬水的 价格(美元)	9	9	9	7	7	7	8.5	8.5
单位用户 订单数	1	1	1	1	2	3	3	3
单位用户 推荐数	0	0	0	1	2	2	3	3
每瓶柠檬水的 成本(美元)	2	2	2	2	4.5	4.5	4.5	4.5
网页开发 (美元)	1 000	250	500	0	250	0	750	0
送货交通费 (美元)	100	100	100	100	100	100	2 500	2 500
营销预算 (美元)	0	0	500	150	500	1 000	1 000	1 000

第三层次：净现值

第三层次创新核算制度的目标是将学习转变成营收，根据每个新的数据点重新运作整个商业案例。

每家公司一开始都有一个商业模式（通常是商业计划书附录2中的表格，这是一种被广泛使用的传统）。这种表格有它的价值：制作合理的表格能显示某些用户行为是如何随着时间变化而积累的，尤其是

如何对未来产生积极的影响的。我们很少根据项目进展修改表格、反映真实情况。但创新核算制度的第三层次就要求不断修改。到了这一步，我们的目标就是要将从实验中得来的新数字重新应用于初始表格，了解事物变化的规律。当我们完成第一款最小化可行产品并重新运行表格时，得到的曲棍球棒曲线很可能是扁平的（这是第一步，虽然让人郁闷，但必须迈出去）。此后，每完成一次新实验，就为这个模式带来一套新的输入数据。每次重新运行模式都会生成一个新表格和一套新的预测数据。然后，可用常规财务工具将预测转换成净现值。净现值运算结果的变化反映了学习是如何直接转换为对财务的影响的。

例如，关键转化率的微小进步会将业务收入从X提高到2X或10X。突然，商业计划清晰了许多，也更加令人激动。每次学习之后重新运行模式，有关信息就会转变为财务术语。最终得到的结果是与财务相关的一套责任制。所有变化都能转变成对未来的影响及相应的现金流。

我重复一遍这个关键的理念：第三层次仪表板其实就是将我们学到的所有知识转变为净现值。如果我们知道如何把产品转换率从1%变成2%，就能精确判断，如果产品按我们希望的方式扩大生产，这种变化值多少钱。同时，还能修订原有预测，准确预测实现产品规模扩大的具体时间。一段时间以后，我们就能完善商业计划书中的电子表格，让表格越来越精确（因为我们在不断加入新数据）。

更重要的是，这样就建了一个“运动场”，我们能从中看到某段时期的进步。试想我们的首款最小化可行产品带回来的都是坏消息，新的净现值几乎为零。我们不用把它当作坏消息，可以把它看作在运动场的一端建立的一个区域。另一端的区域就是我们初创时承诺的梦想计划。每一款新的最小化可行产品、每一次新的测试都显示了新的净现值，如果运气好，就可以更接近梦想计划。

现在，我们在跟财务部门、风投家或其他利益相关者谈判时，已经能够拿出我们进步的证明。他们会据此判断我们的进步是不是够快，只有进步够快他们才会相信我们的确能改变最终的成功概率（因为他们还需要判断我们最近的进步是否是可持续的）。但是，至少我们现在有了一种通用的框架和语言，可以用一种严格的方式进行评估。过去，我合作过的大多数团队，无论其来自硅谷还是普通工厂，在大多数情况下对这个问题都束手无策。他们做了大量工作，研制新产品、新功能，但如果你对此进行严格审查，就会发现那些重要的关键业务指标其实一直没有变化。这也许听起来很令人沮丧，但其实是非常好的消息，因为如果你的团队能意识到这一点，就比那些不确定自己的当前战略是否可行的团队更容易调整。换句话说，财务部门可以在此时发挥建设性作用，帮助团队提高工作效率，而不是只负责把关，降低大家的工作效率。图9-1是第三层次仪表板。

第三层次仪表板

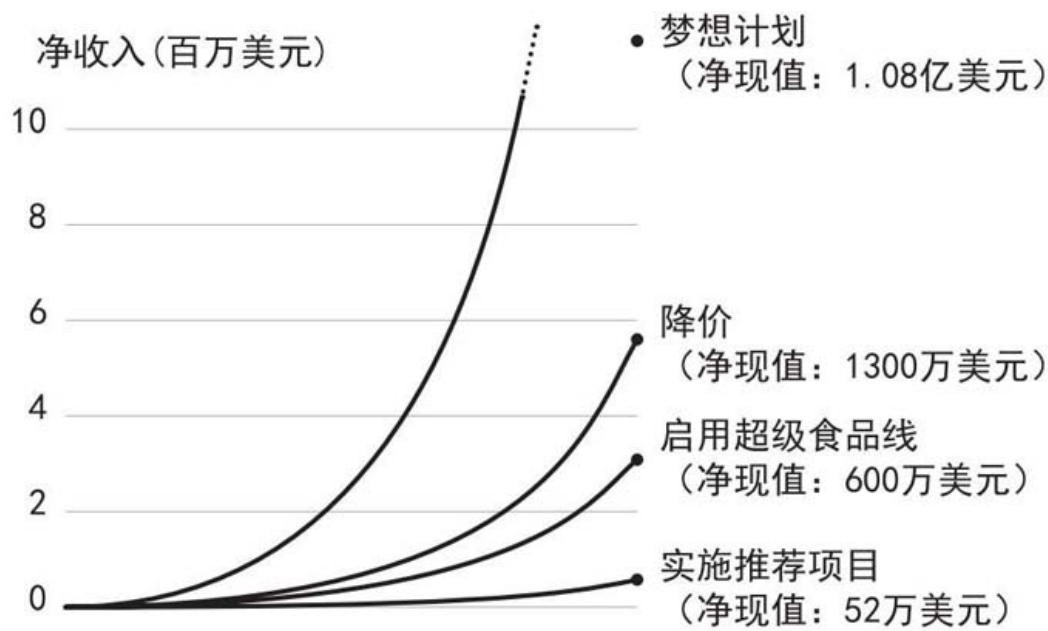


图9-1 第三层次仪表板的净现值

.....

截至目前，我谈的创新核算制度还只是个别团队用财务术语汇报工作进展、与他人交流的一种方式。事实上，创新核算制度在研究项目、项目组合，甚至在企业一段时期内的模式变化方面，都能发挥极大作用。更重要的是，有了创新核算制度，我们就能用一种通用方法和责任制框架总结不同的项目。

创新核算制度规模化：“宾果卡”

使用创新核算制度的另一个好处，是它建立了一套通用方法和责任制标准，可以用来评估整个组织的创新项目。请回忆第二部分前言中进展图纵轴的“三种规模”。创新核算制度允许我们在这三种规模中开发仪表板和标准。我们甚至可以用它判断整个转型工作的成败。

表9-3和表9-4的“宾果卡”显示了实验开展的情况，不仅涉及从团队到公司的三个不同范围，而且涉及项目进展的四个阶段：实施、行为变化、用户影响及财务影响。每个阶段的领先性指标（详见第6章）能预测下一个阶段的领先性指标，发挥聚焦机制的作用，让团队、业务部门和公司能够及时发现是否有什么偏离了轨道。

表9-3 带有关键问题的“宾果卡”

	实施 > “我们承诺的工作完成了吗?”	行为变化 > “我们的工作方法有变化吗?”	用户影响 > “(内部或外部)用户发现产品有改进吗?”	财务影响 “公司有没有新的业务增长点?”
项目团队	我们建立了志在取得成功的团队吗?(专用资源、明确的领导、跨职能部门、里程碑式的资金拨付等)	培训渗透到做实际工作的员工了吗?	用户感觉到不同了吗?	财务绩效或者生产绩效的领先性指标是什么?

(续表)

	实施 > 各分区和职能部门是否设立了增长委员会?	行为变化 > 作为一个组合,业务中的多个项目在使用这个流程时顺利吗?	用户影响 > 如何证明各分区/职能部门在整体上提高了用户满意度和绩效?	财务影响 我们有没有获得新的业务增长点?大幅降低了成本吗?
业务单位/增长委员会				
公司/转型	哪些人接受了培训,他们的领导也参加培训了吗?	它成为员工眼里“我们的工作方式”了吗?	公司为用户提供的服务更简单、快捷了吗?	公司实现增长、提高生产力了吗?

表9-4 带有关键指标示例的“宾果卡”

	实施 “我们承诺的工作完成了吗?”	行为变化 “我们的工作方法有变化吗?”	用户影响 “(内部或外部)用户发现产品有改进吗?”	财务影响 “公司有没有新的业务增长点?”
项目团队	培训了项目团队 有明确的领导者和 管理层发起人 项目结构便于取 胜	周期时间更短 用户参与更早、更多 更快的转型/坚持决 策 有明确的信仰飞跃 假设	更快上市或获得 第一笔收入 用户满意度提高 用户推荐	投资回报率/利 润/份额 商业模式的净现 值(经审计的估 价) 生产力节约
业务单位/ 增长委员会	由增长委员会配 置的资金占比 采用增长委员会 模式的项目占比	项目成功率 员工士气 识别并淘汰了造成 浪费的项目 项目启动前/后每个 项目的成本	成功率 跟对手相比,用 户满意度如何 钱包份额 上市时间提前 进入市场的成本 降低	增长 生产力/销售和 管理费用 组合绩效(总投 资回报率) 市场领导地位 经审计的组合 估价

(续表)

	实施 “我们承诺的工作完成了吗?”	行为变化 “我们的工作方法有变化吗?”	用户影响 “(内部或外部)用户发现产品有改进吗?”	财务影响 “公司有没有新的业务增长点?”
公司/转型	公司(职能部门、 员工、业务部门) 采用新方法的占比 各层员工接受培 训的占比 高质量教练占比	新产品成功率 把关职能部门的行 为变化 简化所有流程 员工士气	品牌影响力 跟对手相比的 用户满意度 各分区和职能部 门按市场速度运 行	投资回报率 销售和管理费用 增长 股票价格

表9-3和表9-4里的每一行每一列都是下一行下一列的领先性指标。团队为部门的变革提供了领先性指标，部门又为公司提供了领先性指标。团队可以用这两张表将问题明确和聚焦到一个区域，再依次回答每个方格里的的问题，直到出现一个你不满意的答案。然后回到前面的方格，思考需要进行什么样的变革才能前进。

每个关键问题都会带来一系列旨在解决问题的指标。构成表9-4的“宾果卡”的这些指标，显然因团队、部门、范围而异。但是，有了这个框架，组织就能创建一个涵盖整个组织的仪表盘，显示它在诸多团队组合中的运行机制。

上文说过，这些表只是一种聚焦工具。我见过太多走内部流程（如信息技术）的团队在推出一款新“产品”时，命令整个公司试用，以评估它对生产力的影响。但是，由于他们跳过了几个关键问题，没有意识到，谁都没有真的在用新“产品”。如果谁都不用，我们在后期测量的任何指标，如用户满意度或工作效率，就只不过是测量中的噪声而已——我们将一无所获。

我也看到一个相反的问题：有的团队从来就没有检测过他们的商业影响力。想想企业有多少培训计划只在乎多少人完成了培训这种虚荣指标，至于这些人培训后的行为有无变化，则一概不问。

创新核算制度创造了一种适用于各种创业形式的通用框架，为“缺失的职能”提供了一个在诸多环境中都能使用的指南（同时也带来不少惊喜，这个话题我们到第10章再谈）。

财务的作用

创新核算制度要求的某些指标已经在商业运营的一般流程中得到关注，有些指标还需要额外做工作，以衡量这种新方法是否可行。谁来负责设计这些指标，在所有组合甚至整个公司中达成一致？如果这

也算一个项目，答案很明显：财务。财务部门如果希望支持创新，不阻止创新，就必须接手这份工作，最好是和新成立的创业部门合作。如果是大型企业，还必须设置“创新审计”程序，保证这种新型规范为各部门所采用。

正因如此，通用电气最初推出FastWorks计划时就有公司审计人员参与。这不仅仅是工程、人力资源或市场营销部门的项目。财务部门一开始就参与进来了。FastWorks在早期计划中的每个项目都指派了一位很有潜力的公司审计人员做负责人。乍一看，也许有点儿奇怪，创业团队还要配一名会计吗？但是，打造创新核算制度所需的那种模式对刚成立的跨职能团队有很大的帮助。

创新核算制度的审计工作跟传统审计工作不同。它要确保团队在不同的项目阶段开展相应层次的创新核算制度工作。早期团队预算少，有一个跟踪3~5个学习指标的仪表板就够了。但是，对投资额比较大的项目而言，团队应该具备完善的商业案例和第三层次创新核算制度仪表板，仪表板要显示，他们迄今为止完成的验证式学习具有什么样的经济价值。

审计的关键不是拿临时进展（通常没什么起色）跟商业案例中的梦想计划比较，而是跟前面取得的成绩比较。这样就能体现团队在一段时期内的进步。增长委员会可以评估他们组合的整体价值，公司负责人也可以做到心里有数，知道对他们进行投资将来是否会有回报。

正如风险投资组合是根据每家公司（在随后融资中）的账面价值来估值一样，公司组合是根据其审计净现值来估值的。行文至此，现在我们就来谈谈本书一直在提的一种机制，它能让领导层对创新团队问责，为长期增长（而不是短期会计收益）配置资金，在整个部门都能运行。这就是增长委员会。

何为增长委员会

增长委员会就是纯粹的公司内部创业委员会：一批人定期开会，听取团队进展报告，做出投资决策。“增长委员会就是可运作的风险资本基金会。” Bionic公司联合创始人兼首席执行官大卫·基德解释道。Bionic公司专门负责为大企业设置增长委员会和制定精益集成方案（我和基德密切合作，协助通用电气设置了若干增长委员会）。

“增长委员会为高层管理者引入一个决策框架，便于他们管理早期创新团队组合，风险投资家也是这么做的。”

在初创公司，董事会一般会听取公司创始人汇报。大公司内部的增长委员会也为像初创公司那样运作的团队设置了一个问责点。增长委员会可以运用本章提到的所有创新核算制度。

Dropbox增长委员会

我在第1章讲过Dropbox的故事。这家公司进入二次创业后，需要重新学习一些创业课程，希望在开发“Paper”等新的突破性产品时取得成功。采用委员会结构是这次转型的关键。

“成立一个权威机构，把这个机构称作委员会，这个想法产生的效果非常好。”公司负责工程的副总阿迪亚·阿加瓦尔说道。无论何时，Dropbox总有七八个创新项目在运行。每个项目都有一位工程领导、一位产品领导和一位设计领导。然后，根据具体情况，由各职能部门领导和一两位公司高层管理者（阿迪亚·阿加瓦尔、托德·杰克逊、联合创始人德鲁·休斯敦或阿拉什·费多西）组成的委员会每两个月和每个团队开一次会。“我们向他们问责，就下一步如何发展提出战略指导，或者直接指出他们可以进一步发展或者需要改变计划。”阿加瓦尔说。有些项目高层管理者认为需要给予更经常性的指导，委员会就每月开一次会。同时，委员会还有哪些项目可以获得更

多资金并继续下去，哪些项目需要就此结束转向新产品开发的决定权。

偶尔，Dropbox也做别的实验，将这些内部委员会视为外部创业委员会，接受外部代表的意见（就像董事会的独立董事）。我见过其他公司也有这种模式，这种外部代表有一个时髦的名称，叫“常驻企业家”。不过，从大多数内部创业团队的角度来看，凡是不直接领导团队负责人的就是“外部董事”。因此，从其他领域引进专家，例如引入在其他职能部门任职的同事担任发起人，这一招很管用。大多数公司都有一些具有风投经验或外部创业经验的人（尤其是在企业发展或申请许可方面有经验的人士），他们同样能很好地发挥外部董事的作用。

委员会究竟由哪些人组成不重要，重要的是委员会成员每次开会都要到场。少开会比不开会要好。就像风投董事会一样，优秀的增长委员会董事最重要的品质就是信念。委员会成员都应该对投资有自己的看法，只要团队真正在进步就应该继续支持团队，即使取得的进步不大。委员会成员还应该明白哪些领先性指标有价值，有利于获得更好的回报（第6章讲过一位高层管理者，他认为压缩周期以后，产品质量会提高，用户会更满意）。

增长委员会如何运作

除了法律和合规上的职责，增长委员会还有三大职责：

1. 成为替创始人和公司高层征求意见的委员会，帮助创始人和公司高层谋划策略、主持转型 坚持会议（见第4章）。

2. 发挥创业团队中的中央信息交换所的作用，肩负重任，代表创始人向投资公司普通合伙人和有限合伙人（见第3章）等关键财务利益相关者汇报。

3. 成为未来资金的把关人，可以开支票，也可以鼓励（或否决）外部资金进入（见第3章）。

还记得第4章中提到的那个高层发起人吗？他经常和一个正在参加精益创业培训的内部创业团队见面。一天，外部市场有人打来电话，说有个项目出了问题，他当场就用上了刚刚学会的新方法。这不是一项制度性的工作，其他部门的人都不知道竟然还有个增长委员会。但是，他希望有一个场合来问一些关键性问题：你学到什么了？是如何学到的？

一段时间后，那个特别增长委员会将成为全公司复制的模板。这种方法逐渐成为公司文化的一部分，也发展得越来越成熟。这种演变大致反映了第6~8章中讨论的1~3阶段的转型结构，不过我还看到这些元素以其他方式被大量采用。

因此，增长委员会具有同样的三种职责：

1. 作为企业内部创新团队的唯一问责点。有些增长委员会是专门为一个创新团队而设，有些则是常设机构，同时为许多团队服务。有些甚至同时管理一批团队，就像创业加速器一样。

无论采取何种形式，每个增长委员会都应该力争成为决策部门，为它所监管的内部创新团队做出是否继续的决定。优秀的委员会能促使创始人深入思考自己项目的进展，评判自己是真正在进行验证式学习，还是一味地空想。这跟通关（“要么过关，要么失败”）评估不同，采取敌对或蛮横的态度是解决不了问题的。

2. 成为公司其他部门唯一的创业信息中心。这种职责要求参加委员会的高层管理者真抓实干，很多高层管理者和团队几个月甚至几年之后才适应这种角色。

关键在于有了增长委员会以后，创新团队会感到很自在，因为那些中层管理者再也不会没完没了地要求他们汇报最新情况。不是团队成员不愿意回答中层管理者的问题，而是这些人在面对团队成员说的任何问题时，都要请示某某高层管理者，现在，这位高层管理者就在增长委员会中。中层管理者很少找团队了解最新情况，一旦提出往往就是要求团队改变计划的前奏。向公司的基层管理者提要求比较简单，但向高层管理者提要求就要困难很多。增长委员会的存在迫使中层管理者慎重思考他们是否的确有问题需要解决，如果是，他们也有明确而直接的解决途径。

3. 为创新团队提供里程碑式的资金拨付。里程碑式的资金拨付与传统的指定用途的资金拨付相比有哪些好处，我在第7章讨论过。对最高级别的增长委员会而言，里程碑式的资金拨付是推动组织在文化上进行变革的最终工具。因为增长委员会的资助和指导对内部创新团队来说，是一种稀缺资源。要让里程碑式的资金拨付发挥作用，增长委员会的投资决定必须很简单：与固定的时间或预算挂钩。例如，托德·帕克的一个策略就是在政府部门使用“三个月”的固定预算。三个月内不能表现出足够的发展势头，团队就解散。

我建议应该让创新团队任意支配增长委员会下拨的资金，不要管得太细。但是，团队必须承担所有的成本：工资、设备、设施，这并不影响配置母公司下拨的部分日常经费。我们在第6章说过，有资格参加创新团队的人必须是能全力投入的全职员工或兼职的义务工作者（不拿酬劳）。不应产生任何兼职方面的成本，除非团队决定对外聘用临时工或合同工。我见过信息技术等团队到外面找经销商的情况，因为内部职能部门不肯妥协。但要是愿意花自己的钱，也未尝不可。

然而，增长委员会必须有一条不可撼动的原则：如果钱给了你却不能证明你在进行验证式学习，就休想再拿一分钱。因此，这是一项高级技能。大多数团队都有不撞南墙不回头的精神。不过还有一种情况，大多数高层管理者无法控制自己，一次又一次地花冤枉钱。另外，别忘了，很多下属巧舌如簧，能说服上司给自己的项目投资。如果下属一再申请，你难免不会心软。但创新核算制度的总原则是做决定时要严谨。要想做到这一点，创新团队和在增长委员会任职的高层管理者都必须不断学习、不断成长。

就像没有两家风投公司会采用完全相同的做法一样，没有两家公司会对增长委员会采取同样的管理模式。而且，正如严格的创业管理（比如精益创业）无法排除创业团队中的人为判断一样，增长委员会的运作从根本上说还是与委员会成员有关。这是一个聚焦机制，有利于团队和委员会成员把各自的工作做得更好。渐渐地，我发现这还能帮那些团队更好地使用创业投资，让高层管理者们做出更好的投资决策。

Bi onic公司的联合创始人兼首席执行官大卫·基德曾在通用电气、花旗银行等大公司负责过100多个增长委员会，他对希望设置增长委员会的公司有以下提示：

1. 小而精：增长委员会应由6~8位公司决策层领导组成。小组必须灵活，有行动权。对公司全体员工申明——成立增长委员会不仅必要，而且很有价值。

2. 经常开会：增长委员会应该至少每季度开一次会；随着团队数量的增加，小型委员会可以更频繁地召开会议。

3. 以行动为导向：增长委员会必须在会上决定项目是继续还是停止。特殊情况下可以要求团队介绍后续行动或发表补充意见，但这不是常规要求，也可以不采用。

4. 以事实为根据：增长委员会必须克服对“正确”答案的偏见，根据团队发现的证据做决定。

5. 不出席者不投票：只有出席会议的委员可以投票。代表或代理不能投票。

通用电气油气集团

现任通用电气能源互联集团产品管理副总裁埃里克·格布哈特，在FastWorks起步阶段就是通用电气油气集团FastWorks计划的倡导者。在观察到一个个团队成功、失败、采用新策略的情况后，他和高层管理者们意识到一个问题。他回忆道：“我们发现应该设置一个领导FastWorks计划的运行机制。于是我们稍稍退后一步说：‘如果把FastWorks视为一种能让个体项目像初创公司那样运作的方式，我们还需要一个类似于风投资本的模式吗？’”这时问题就变了，“对所有个体项目而言，怎样把风投模式加在创业模式上，才能既维护创业精神又保持战略重点？”

答案很快就出来了：成立增长委员会。格布哈特的公司将独立的团队委员会转变成他们所谓的“组合领导者”，为每个组合列出增长命题，然后评估不同项目和命题的适配程度。

由于拿到通用电气油气集团首席执行官罗澜索·西莫内利的初始种子基金，再加上他的全力支持，团队成立了首轮委员会。一开始，他们给油气集团每个二级自负盈亏的部门（水面、海底、测量和控制、叶轮机械和下游）各分配了一个增长委员会。然后，他们要求每个部门明确一个增长命题，过一段时间，委员会就要对比一次最初的项目组合和输入数据流。

格布哈特解释说，他们想回答的问题是：“怎么让进来的输入数据流尽可能地与增长命题匹配？这是我们运作方式的一个重大转

变。”

除了变革财务层面的运行机制，这个新设机构还发挥了一个重要作用——向团队以及领导者传授FastWorks原理（这一点我们将在第10章做进一步讨论，第10章主要探讨每个内部流程的转型应该如何像初创公司那样运作）。

“这里有一个好处，我们用FastWorks工作法来处理增长委员会的问题。我们先对增长委员会应该是什么形式做出假设，然后一轮一轮地证明或否定，边干边学。我们以为先让团队讲5分钟，提问2分钟，再讨论5分钟就能马上做出项目是继续还是停止的决定。结果发现委员会不了解背景，无法判断项目合不合适。因此，我们就想到，要有一个增长命题——证明‘这个项目与组合是否合适’。”

怎么向委员会汇报效果最好，也有一些日常生活中可以学到的实际技巧。“刚开始我们说：‘想怎么讲就怎么讲，讲完了我们挑选最佳项目’；后来我们提出几种模板和形式，可以更好地安排讨论。”格布哈特解释道。“我们请来外部专家，使思想交流更加多元。一开始我们会婉转地跟团队表达新制度的不完美，但他们也会发现我们在不断变化，每次都在进步，我想这一点很有好处。这么做不容易，但事实表明，每次团队在经历这个过程后再回去宣传时，就又会有其他团队加入。”

油气集团又成立了一个增长委员会，结果非常好。接下来发生的事充分说明了转型推广的效果。他们把第三轮资金直接拨给了旗下的业务公司，说：“你们成立一个增长委员会，大胆投资，然后回来告诉我们钱是怎么花的。”

他们授权下一层员工，信任这些人（当然他们也是教练，随时待命），效果立竿见影。格布哈特说：“我们将权力下放，这大大激发了员工的创新能力。”

油气集团的指标及成效

我们来看看油气集团用来衡量项目进展的两个很简单的指标。

1. 有多少项目被取消，这些项目又在多久后被终止？

- 在设立增长委员会以前：部门只有一成项目被终止。这意味着九成项目实现了某种产出，不管是否有人需要。

- 第一轮增长委员会会议：一个90天的周期后，两成项目被淘汰，成本减少了很多。

- 第二轮增长委员会会议：一半项目被叫停，很多项目是在经历完一个60天的周期后就被叫停。

2. 项目被终止的方式

- 在设立增长委员会以前：大多数项目没有被取消，前面已说过原因。

- 第一轮增长委员会会议：项目被增长委员会叫停。

- 第二轮增长委员会会议：责任转移到团队。“团队进来开会，他们演示项目进展的样子就好像他们希望终止这个项目一样。”

- 第三轮增长委员会会议（种子基金下拨到业务公司以后）：团队找到增长委员会说：“我们已经终止该项目。”格布哈特认为，综合来看这是个重大举措。“事实上，他们做出终止项目的决定越来越坦然了，他们相信这么做是对的，他们意识到这是在为公司省钱，我们会感谢他们这么做的。”

这一切只用了9个月时间。9个月前那些烧钱的无休无止的僵尸项目转变成了由团队自负盈亏的项目，对于项目是否继续下去，团队能

够自行做出明智的决定。

从那以后，该计划根据油气集团的需要不断扩大。他们将投资分成三个阶段：

种子阶段：尽可能地学习市场、商业模式和相关技术知识。

推出阶段：开发技术（在这个阶段，通过路径式的流程对某些产品进行跟踪管理，尤其是涉及重大安全工艺的大件产品，如防喷器或汽轮机）。

增长阶段：扩大学习和生产。

花旗银行的“10X发现”计划

花旗银行的“10X发现”计划建立在风险投资和精益创业原则之上，目标是为用户找到比现有解决方案至少强10倍的方案。“10X发现”计划是花旗创投集团构思并推出的一种结构性商业模式，目的是在花旗各公司创建大量的验证式增长概念组合。花旗已经在最高管理层实施了这种工作法。如今，它已成为实体，包括多个组合，由6个增长委员会监管。大卫·基德与花旗银行前首席创新官德比·霍普金斯共同负责“10X发现”计划中增长委员会的建设与管理。花旗现任首席创新官、花旗创投首席执行官凡妮莎·科莱拉解释，大多数计划是在各部门内部实施，但有些项目则由公司增长委员会管理，尤其是那些适用于整个公司的项目。

每个增长委员会每6~8周开一次会，开会当天被称为“交易日”。其中的演示环节，团队可以向委员会介绍自己的想法。委员会的活动一年到头不间断，也就是说，公司内部几乎每周都有交易日活动。

在交易日，增长委员会会同意一些团队继续实验，并拨给它们一小笔资金。花旗跟其他搞创新的公司不同，对项目周期没有固定的规

定，甚至没有固定的资金配置，完全视项目的具体情况来做决定。团队的任何进步都会在交易日体现出来。约有三四成的想法会在第一轮委员会会议后继续进行实验，然后再经过一系列验证。

至于这些新项目的资金问题，科莱拉说，长期愿景是成本，由各业务部门承担，增长委员会只提供种子基金；当准备推出想法、产生一定收入或有下一步业务举措时，创业团队可以再回过头来找自己的部门申请更多资金。

花旗实施的用户验证成本很低。“我们经常说，许多团队的验证费只需几千美元。”科莱拉说：“因为在你进展到生产和推出产品的后期，测试的成本应该很低。项目运行的周期相当短，需要的资金很少。完成‘10X发现’计划需要做很多事，其中一件就是严格管理低风险实验流程。”

例如，科莱拉说有个团队提出一个想法，为已经在享受机构投资服务的企业用户提供现有产品。花旗的许多大型企业用户跟机构投资人一样有很多同类型的需求，如他们需要不同的银行账户和全球业务。用户如果想在不同国家、市场或货币区管理自己在花旗的业务，可能会遇到很多麻烦。

“10X发现”团队认为，也许能找到一个办法为企业用户提供与机构用户同样的服务，这种想法引起了增长委员会浓厚的兴趣。科莱拉回忆说：“我们就说：‘很好，我们可以为你们的想法提供资金。去找几个企业用户谈一谈。’”团队经过调研得知，虽然用户都认为他们的业务很麻烦，但他们可以使用多个银行账号（这个项目就是要淘汰这种多个银行账号的情况）来解决这种麻烦及应付相关规定。团队很快就证实，花旗的企业用户没有这个需求。他们这么做不能找到解决用户问题的方案，因此就终止了项目。

科莱拉说，设置增长委员会以后最大的变化就是，各层员工即使不知道问题的答案也不会感到难堪，他们会说，也许可以出去找答案。科莱拉说：“这一点很重要，我们的确看到越来越多的领导者开始推动、督促和质疑自己团队的项目进度。我认为还有一点更重要，公司基层员工已经能接受被质疑的工作方式。”

同时，花旗一贯承诺为用户服务，增长委员会也提高了花旗兑现承诺的能力。科莱拉说：“有了这套方法，我们谈论授权和用户的方式就完全变了，以前只是说‘我们要以用户为中心’。它赋予我们一套验证用户需求的做法和体系，尽管很多时候用户并不知道自己有什么需求。”

企业增长委员会

我故意把这一章写得比较复杂，因为我想让你了解创新核算制度的全部理论——尽管受篇幅所限（同时考虑到很多读者数学不好，看多了会晕），我跳过了很多细节。但有一点我想说明，并非每家采用这种新工作法的公司都会把会计事务弄得那么复杂。有些组织（包括一些著名的风投公司）只用到第一层次仪表板。他们更多依赖的是投资决策者的判断和个性。从企业标准看，即便是最成功的风投合作伙伴，体量也很小，这是有道理的。如果规模越做越大，本章所谈的理论就不够支持上面这种新工作法了，必须掌握更多理论知识。

每个组织都必须找到自己的发展之路。我希望读者朋友能掌握更加复杂的答案，以备不时之需。

最后我再提个建议。

令内部创新团队感到痛苦的是，现有公司部门希望实施“无代表权税收”。他们通常希望掌控项目（因为害怕对现状产生负面影响），但又不想投资（因为他们更愿意投资目前运行状况良好的短期项目）。这种矛盾心理就是克莱顿·克里斯坦森在《创新者的窘境》中谈到的那个问题。

创新核算制度提出了一种可以解决创新者困境的办法。部门级别的增长委员会在现有结构内配置资金、追究团队责任。与此同时，能否建立公司级别的增长委员会，资助现有部门不想投资的新创团队，使其加速发展？建立与企业并购和IPO等类似的机制，就像外部初创公司一样。如果在内部创新团队发展的某个时间点，部门希望掌控其命运，就让他们从企业并购预算中拿出一笔钱来进行收购。创新核算制度会为财务部门提供一套严格做法，给团队一个公平的价格。如果没有部门想出这笔钱，可以建立一个机制，允许团队进行IPO，成为一个独立的部门——如果成效有保障的话。

如果你已经想到这么多办法，为什么不用那些企业并购和IPO的事例鼓励财务部门，创建真正的内部创新团队权益，与项目成败挂钩？不要把这种权益当作红利来奖励团队临时创造的短期业绩，而要将其当作真正的权益，只跟长期绩效挂钩。

对大多数组织而言，这些想法都太极端，不会纳入考虑范围，所以我也只是说说而已，给他们一点儿刺激。不过，对下一代创始人来说，他们正在考虑该为后人留下什么样的公司。难道你们不想让最优秀的员工体验真正高风险创业带来的回报、专注和增长？

说到这里，你自然会问：究竟哪些员工可以算创业者？如果我们创建这个新的“缺失的部门”，它的范围应该如何界定？它应该负责哪些活动？答案可能会让你吃惊，第三部分将为你揭晓。

1. 照片墙，一款在手机上使用的社交应用程序。——译者注

第三部分 大局

你也许会问：精益创业2.0的第4、第5阶段会采取什么形式？或者换一个问题：转型什么时候可以完成？这么问合情合理，但根据我的经验，这些问题并不正确。

一旦将这种工作法纳入组织的日常管理模式，就不再有转型可言。这不是说不用再引进新工具、新技能，而是因为精益创业2.0极其灵活，团队可以围绕新想法随时自行调整结构，教练也可以在实践中宣传有用的工作法，所以后面的流程不像传统转型那样具有颠覆性和挑战性。因为传统转型是为传播新方法建立平台，而持续创新是彻底的循环，更有能力吸收变化和获得增长。

接下来会出现什么情况？

组织必须从持续创新走向持续转型：走向一个不断变革的循环，它不是一项职能、一个项目或者一个团队，而是成为组织的结构本身。

持续创新离不开严谨的方法

经历过从零开始建设公司文化的创始人，在转型期有很大优势。一方面他们是创始人，具有威信；另一方面，他们在创业的过程中提升了技能和实力。

使用我讲过的方法振兴你的组织，好处是你实际上是在重建公司（详见第8章有关二次创业的内容）。这意味着推动变革的人是非常宝贵的资源。贾尼丝·森佩尔领导通用电气绩效创新团队的故事表明，勇于采用这种新方法的领导者自身也会长久受益。他们学会了用一种新的、更具实验性的方式思考问题。他们能激发团队尝试更大项目的勇气，能使用创新核算制度的严格流程追究团队责任。在重大变革来临之际——这一天总会到来，明智的领导者都会找他们寻求指导。和他们密切合作的人有可能就是未来转型的领导者。

每个组织都应该有一个活跃的实验项目，采用新的组织形式和管理方式。这些项目本身就是最小化可行产品，需要谨慎着手，严格界定责任，由那些可能成为公司下一次转型创始人的人来掌控。

严格转型就是创业

那么，究竟谁是这样的人？他们就是创业者。公司转型从哪个方面看都是真正的创业，外部初创公司所面临的风险、快速增长和深远影响等问题，公司在转型时也一样会遇到。这些公司转型投资的回报率可能很大，但同样需要初创公司的那种管理、投资和流程模式。要想出色地完成转型，公司负责人所需的技能跟从零开始创办一家新公司差不多。

遵循这条线索推理下去，我希望你能明白一个道理，我们必须把组织变革视为创业过程中“缺失的职能”的关键一环。我们必须为此开发职业发展道路和责任制体系。对那些主要创业经历是制造新产品或开办新公司的人来说，我们必须为他们提供交叉训练。顺便说一句，这种交叉训练不仅适用于成熟企业，也是硅谷力量的重要组成部分（详见领英联合创始人雷德·霍夫曼的《闪电式扩张》一书）。如今，交叉训练采用的方式是投资人、创始人将深奥的知识传给接班

人。不过，如果把这种方法系统化并将其公之于众，每个人都会受益（我想《精益创业》就证明了这一点）。

更大的格局

在第二部分，我们采取聚焦的方式，非常细致地分析了开展转型的机制及可能产生的结果。在第三部分，我想探讨一些更大的问题。持续转型的引擎应该放在组织的哪个部门？一旦准备就绪、开始运行，怎么用它来变革业务实践，如何变革那些为我们所有人提供支持的制度和体系？当然这要视组织类型而定。由真正的现代组织构成的经济该如何运行？

我相信除了前面谈到的这些情况，这种转型还具有更加广泛的影响。一旦我们适应了本书所说的规模性的持续影响，我们就能跳出组织的圈子来思考问题。我们可以考虑创新和转型将如何影响社会？如何用创新转型来改变我们的工作方法，以便更好地支持民众、制定政策，为公司和国家建立运行基础？如何保证社会创新转型能够循环？如果世界上到处都是使用创新工作法的机构，那会是什么局面？

当然，这些都是具有重大影响的重大问题。但不是说这些问题太大，我们解决不了。请记住：在本书开篇，你可能以为对通用电气、美国公民及移民事务局这种机构来说，进行文化转型是不可能的。那么，我们再来一起做一个实验，看看在更广泛的层面，精益创业2.0是如何解放企业家，让他们有所作为的。

第10章 统一的创业理论

我能说点儿实在的吗？

拜托！我现在位于加利福尼亚州，坐在这里写这本书，于是就发明了一个永恒的真正的管理体系，这可能吗？只要有了这个结构，未来通信、工作、制造甚至科学本身的种种颠覆性突破障碍就能迎刃而解？只要粗略地看一下呈指数发展的技术变革速度，就知道我们还不宜过早宣布胜利。50年来，多少雄心勃勃的管理“大师”你方唱罢我登场，每一位都信誓旦旦地保证，只要你听从他们的建议，你的企业就会长盛不衰。

我可不想做你的“大师”。这样看问题愚不可及，我来给你提个别的建议。

我合作过的一家公司经过几年时间的发展，对他们的精益创业体系进行了几次重大改造，之后又找到我。这家公司基本上遵循我在第二部分介绍的轨迹，开始是用精益创业1.0版，后来换成2.0版，再后来换成更高级的3.0版。在公司准备启用4.0版时，他们想先讨论一个问题：如果公司不断学习、改良，甚至借鉴其他非精益创业渠道增加一些新技术，将来会出现什么情况？我想他们是希望我不要太失望，不要因为他们没有完全遵循精益创业的内容而难受。但其实我最开心的就是看到有新想法融入公司体制，当然前提是这些想法真的有用。

所有创始人，无论是在经历公司转型还是创办公司，都面临一个严峻的事实。在某个时间点，当转型的力量变得非常强大，足以影响整个公司时，当它完全取代了原有的文化之后，其自身也会因为变得过于庞大而无法完成根本的变革。举个例子，通用电气对FastWorks项

目的任何调整都涉及全公司几十万名员工。人们都会有一种心理，认为任何改良都是危险之举，都可能付出惨痛代价，这是人性使然。

我们已经讨论过如何解决这个问题，尽管是在其他领域。一旦转型达到一定规模，正确的做法是开始由新的发起人带领新的团队开展新的转型：测试、实验、学习。看看新方法是否比旧方法先进，先进多少。根据实验结果，将新方法融入现有机制或者干脆取代现有机制。跟往常一样，实验赋予我们一种特权，让我们可以大胆想象而不必过度冒险。同时，如果我们的大胆下注成功了，还能很快扩大规模。

换句话说，正如《精益创业》主张我们在思想上从创新转变为持续创新一样，我希望本书能让你对持续转型而不是转型保持热情。或者，正如维夫·戈德斯坦所言，要渴望创造一种永无止境的闭环过程：“不断变革，因为它的全部要义就在于不断挑战自己，不断挑战现状。”

事实上，我认为，在可以预见的将来，我们最好把转型视为生活的常态。21世纪的管理者可能会经历许多组织转型，就像他们会接触很多新的产品平台一样。渐渐地，他们看待组织形式会像我们看待智能手机一样——就是个一次性的东西，几年内非常具有竞争力，然后很快被超越。第一台iPad（苹果公司的平板电脑）发售的时候，一个假冒乔布斯的人写了封恶搞的“致世界人民的公开信”，最后几行可谓一针见血：“拿稳你的iPad，盯着它看，向它祈祷，让它帮你脱胎换骨。要赶紧哟，因为我们很快就会发售第二版，第二版一发售，这一版就成了垃圾。祝你平安！”

不同于20世纪后期组织的那种不断重组，将来的组织承担不起因漫不经心做无用功而造成的巨大的浪费、浓厚的政治习气和严重的官僚主义。我们必须厉行革新，始终确保新制度能胜过老制度。

有一个好消息，近年来这个消息让我和其他人一样感到很吃惊：创业转型所必需的各种技能很容易转移。与其把它们看作一次性事件，不如把它们视为一种永久的组织能力。

公司创业

请想想5年多以前我最早给初创公司下的定义：旨在极端不确定条件下创新产品与服务的由人组成的机构。

我相信你现在已经明白了，你之所以能成长为一名创业者，不是因为外在素质，而是因为你工作的环境。

那么，在一个特定的组织里，什么人符合这个定义？我想有一些明显的人选，比如那些领导开发、推出全新产品或服务的项目团队的管理者。在这种情况下，不确定性是由团队自身导致的：我们不是很了解用户需不需要这款新产品。不过，这也很容易推及相关场景。如果是做一场发布会把产品推向新市场，会怎么样呢？一个曾经与我合作过的团队想把一系列美国制造的产品推广到战后的伊拉克。从表面看，团队的计划很合理，因为他们以前在其他国家有过类似的成功经验，而且他们在中东其他国家，如沙特阿拉伯和卡塔尔，也做过推广。然而，这可是战后的伊拉克！实际情况极为复杂，政治局势扑朔迷离，针对沙特阿拉伯精心制定的规则到这里就不怎么管用了。

这种情况在商业模式创新中时有发生，最近的初创企业Dollar Shave Club（意为“一美元剃须刀俱乐部”）就是一个例子。每个立志实验新战略路径的项目都会带来新的不确定性。

希望目前为止我说的这些不会有人反对，因为我基本上是在重复前几章阐述的观点。不过现在我想探索一些更不一样的领域。

我认为许多公司，包括大量新成立的初创公司，都存在相同的结构缺陷。如果你同意这一点，我想你就会明白，为什么近5年我大部分的时间都在帮助传统组织转型为新型现代企业。

如果我告诉你，我有一个关于新业务的好点子：一套崭新的信息技术系统，能大大提高某个行业的企业生产率，你会怎么想？只有一个要求，用户承诺花一大笔钱，将新软件纳入现有的工作流程，且需要持续几年时间。但最终回报将极为丰厚，我相信用户会乐于埋单，公司会乐于承担转到新项目的几十名全职员工的开支（这种假设性描述跟帕兰提尔式的大型IT颠覆者十分吻合）。

在这个故事中，我显然是一位创业者。不过，我希望看到这里，你能明白我的下一步打算。这一场景同时也是为数不少的纯内部信息技术项目的现状。任何大型软件的开发都具有先天的不确定性，尤其是当软件在“需求”以外的领域运行的时候。在许多公司，提高生产率是裁员的代名词（或者说让人害怕的代名词）。因此，它带有一种额外的不确定性，员工不愿在开会时提到。可是负责这种项目的IT管理者不也是创业者吗？

现在我们来把上一段故事的背景替换成另一个职能部门，比如说人力资源部。还记得吗，我们在第8章讲过贾尼丝·森佩尔的故事，她负责通用电气的绩效创新项目。这个项目具有真正的初创公司的所有特征，尽管不具备其表面特征。

正因如此，我使劲把两种情形联系起来，一种是传统组织转型为更现代的公司，一种是新的初创公司从零开始发展。它们其实是一枚硬币的两面。

那么，帮助公司完成“演进”，更好地适应它所处的世界，我们应该给这样的工作起个什么名字？

许多重组的最佳实践大都属于变革管理的范畴。但是我们说的这种特殊演变需要一个不同的名称。多年来，我一直很想解释为什么这种变化那么难，那么劳心费力，必须是特殊人才才能处理。因为它需要：

- 最独特的领导才能，因为领导者在转型期间要应对老员工的敌对反应，这些人的生活和事业已经牢牢与现状绑在一起。

- 大胆实验，因为除了我目前介绍的总体框架，每个组织都必须找到自己独特的形式，以及与自己所处环境相适应的独特方法。

- 敢于在整个公司范围内进行全面变革，耐心等待合适时机做出变革投入。训练有素，能从加快时机到来的小实验着手，不要发展得太大、太臃肿、太快。

- 最困难的跨职能合作：招募有能力的职能领导者，设置新的竞争力强的职能部门，打破旧的职能壁垒，化敌为友，追求共同的事业。

但是，尽管付出了巨大的努力，可能也不见成效。失败的原因多种多样：管理层发起人临阵退缩，市场出现变化或变革，其他内部结构重组，公司内部强敌的联合反攻，等等。还有最重要的一点，如果内部竞争和市场环境出现变化，计划再完美也没用。

这一切听起来有点儿耳熟吧？

我相信公司转型——对公司现有结构进行彻底整治就是创业。公司内部创业跟其他创业一样，难度大、不确定因素多，同时也有可能像其他类型的创业一样产生指数级爆炸式的回报。

统一的创业理论

在此，我们从宏观的角度集中谈谈这些想法。如今，大多数公司（无论大小）都有以下行动，规模因公司而异：

- 制造全新产品，寻找新的增长渠道。
- 打造新的“内部产品”，如信息技术系统和人力资源政策。
- 企业发展：并购其他公司和初创公司；成立分公司；设立公司投资部；进行技术认证或技术转化。
- 进行公司重组或转型，如建立公司团队（如FastWorks项目）引入新工作法。

我认为这4种活动有很多共同点。实际上，它们的共同点很多，应该由一个总体职能部门进行集中管理。这些活动能支撑创业部这个“缺失的部门”。只有在这些方面追求卓越，现代企业才能真正与传统公司区别开来。

我在第2章说过，“缺失的部门”不仅是一个组织结构图和名片的问题。我不能确定公司正式设置首席创业官这个职位是否有必要。在有些地方的“公司创新”归属于市场营销部门，而有些地方则由首席信息官负责。这些细节不重要，重要的是这个机构要做以下工作：

1. 指派专人（太多太多公司没有做到这一点）履行创业职能。
2. 赋予这些人真正的经营职责，而不仅仅是将他们视为预言家或煽动者（太多“首席创新官”有这种封号）。
3. 为创新人才开辟一条职业发展之路和一套专门用于绩效发展的流程（制定一套能在多个领域使用的通用标准，不分职能或部门）。

4. 促进多个领域的创业者进行交叉培训（因此，具有实际创业经验的风投家很受青睐，尽管缺乏这种经验的成功风投家也大有人在。但重要的是心智模式，不是履历）。

5. 提供培训、指导、支持、辅导和最佳实践，培养全体员工的卓越创业精神。

6. 看似违背常理，却能肩负起教育公司其他非创业型员工的责任；这些人不一定是变革的推动者，但仍需采用创业式的工作方法。

7. 其他职能部门——尤其是负责把关的职能部门在制定公司政策时，需要给创业团队留一席之地。这对财务、法务、人力资源及信息技术等职能部门尤为重要。

这些工作一同构成了公司创业部门的总体结构。图10-1显示了统一创业理论的每个要素。请特别注意现在由创业职能部门管理的九大活动。

持续转型

本书前几章介绍了一些勇敢的创新者，如通用电气的贾尼丝·森佩尔和维夫·戈德斯坦，IMB的杰夫·史密斯，财捷的本·布兰克以及美国国家首席技术官托德·帕克，这些人是创业者的榜样，他们跟杂志封面上的初创公司创始人一样真实。我们讨论过一个愚蠢的举动，将新产品团队的一只手或双手绑在背后，送他们去和竞争对手作战。如果你把支持转型的人送去和内部其他部门的人作战，又不给他们提供支持，那也是愚蠢的行为。

他们需要所有企业家都具备的条件：有限但有保障的起步资金，能动用扩大生产所需的资源（当被证明确有必要的时候），能严格实施责任制的合适标准，对转型成功与否能做到实事求是，一个跨职能的专职团队，一个可以听他们汇报进展的增长委员会。而且，我在多家公司都发现，如果公司内能有一些志趣相投的创业者同时在各自独立的创业团队中奋斗，这种环境本身就很有帮助。

因此，如果公司领导现在还没有派人负责公司转型，这就是工作上的疏忽，应该立即纠正（也许你就是那位未来变革的推动者）。如果公司已经有了这么一位变革的推动者，但他（她）没有像真正的创业者那样受到尊重、掌握权力（或许她在兼职做改革的工作；或许他并没有实验，只是在执行总部对全公司的指令），就需要领导层马上解决这个问题，这并不困难。

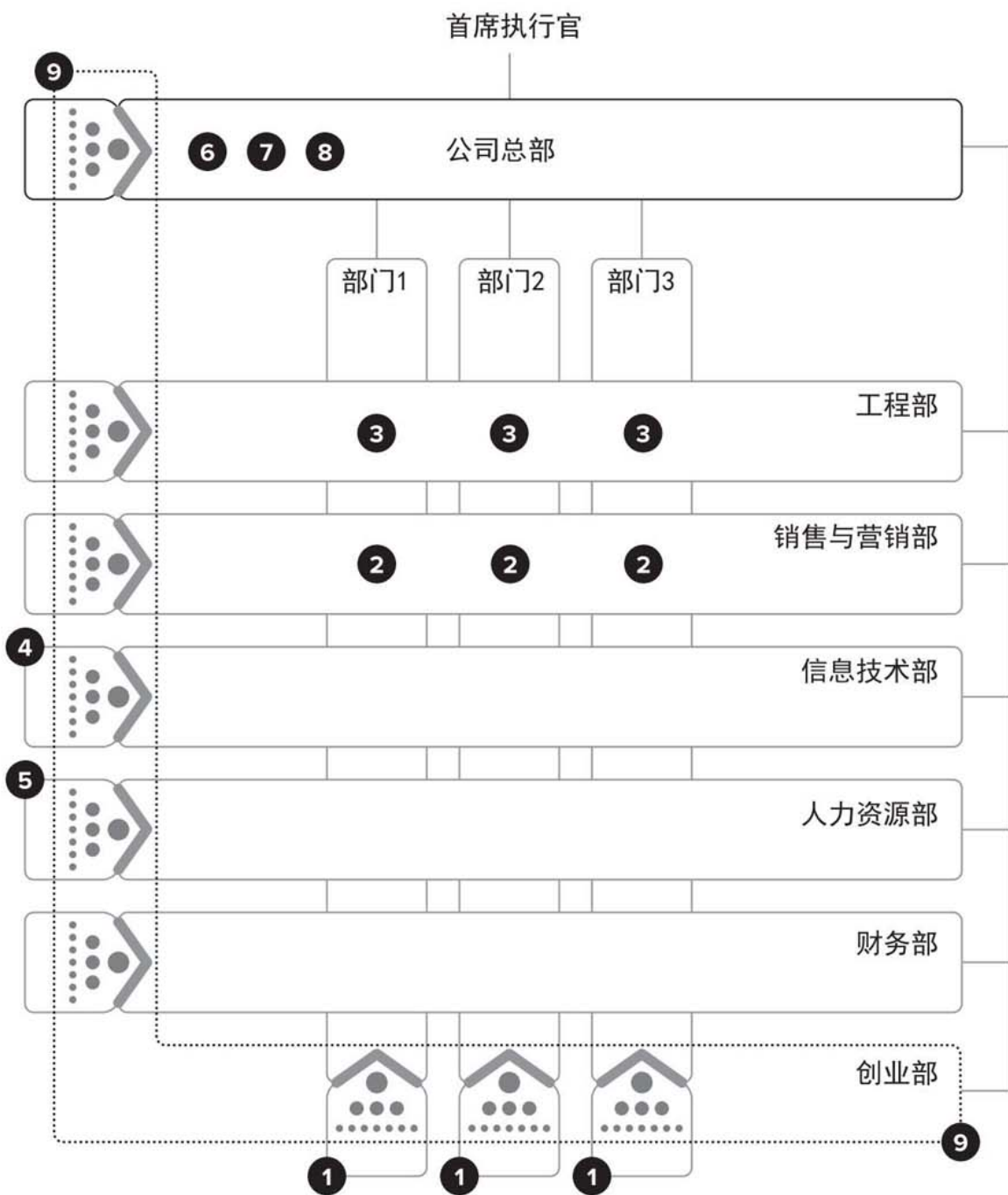
但是，假设你已经身在一家采用精益创业工作法的公司，该公司也已经把创业当作“缺失的职能”，并正在进行类似FastWorks的重大转型，那么你就非常幸运了！你们成立了一个由高层管理者组成的跨职能委员会，监督那些想让新工作法产生指数级影响的创业团队的创始人。或许你们已经到了精益创业2.0的第三阶段，首席执行官和其他高层管理者已经毫无疑问地公开承诺推行新工作法。

你真幸运！现在可以松口气了，对吧？再没什么好顾虑的了。你甚至会认为现在读这本书为时已晚：如果真有机会，你早就是那个变革的推动者了。但是现在，所有的荣光以及相应的职业回报，已经成为他人的囊中之物。

停！我这里讲的并不是结局，好事才刚刚开始。

这就是成功转型不为人知的双重福利。它不仅会给我们带来前面几章谈到的多种有形福利，例如缩短上市时间、加快成功的速度、提高生产率、增加利润，它还为公司进行持续转型撒下了种子。那些有

过成功也有过失败经历的人很适合成为未来转型委员会的成员，指导未来变革的推动者，甚至再度掌控全局。当然有一个必要条件：公司打算给他们投资，看重他们的能力，并且能找到一个合适的组织结构支持他们。



1 新产品

- ② 现有产品进入新市场
- ③ 足以对抗未来不确定性的颠覆性产品
- ④ 新IT系统
- ⑤ 把关职能部门（人力资源、财务、法务）的新政策和举措
- ⑥ 投资并购新公司、IP许可、合资企业
- ⑦ 孵化有潜力的新部门
- ⑧ 按照精益创业2.0理念推进公司转型
- ⑨ 提倡持续转型，适应不确定的未来



图10-1 公司创业部门的总体结构

我再说一遍。

持续转型——公司做实验并从实验中学习的能力，这种能力跟自身结构和流程有关。只有当全公司都具有推行经过时间检验的优异技能，并限制或摒弃其他技能的能力时，才能让公司在现代社会中发展繁荣。这是我要在创业管理职能工具箱中补充的最后一条建议。

让我们把这些做法正式确定下来并将其系统化，打造一支初具规模又志趣相投的创业者队伍，以应对我们有可能在21世纪及以后可能面对的不同挑战。

.....

精益创业2.0的真正承诺在于：这是一套包含了自身演变种子的管理体系，每个员工都有机会成为创业者。因此，它为管理层创造了机遇，将最适合做管理者的员工留在公司，减少了时间和精力浪费。因此创造了一个能够快速灵活地克服困难的机制，从而为公司创造更多的收益。

但是，精益创业2.0思维最大的作用不是创造更好、更能赚钱的公司，而是作为一套体制，创造一个更包容创新的社会。这是本书最后两章讨论的焦点问题。

第11章 制定有利于创业的公共政策

我热切希望本书的读者是现在和将来的决策者。他（她）们中的一些人可能会跳过前几章，直接翻到这一章（欢迎！），这么做，我认为也不错。我有幸见过一些决策者，有政治家，也有公务员，他们中极少有人把自己看作创业者。希望读过前几章的读者能挑战一下这种自我评价。

本书有个反复出现的主题，那就是把创业精神视为开发商业生态系统的工具。在公司内部，这意味着建立相关的架构和激励机制，培养下一代创业型领导者。在硅谷的沙丘路，这意味着建立专业投资者社群、发现和培养下一代技术初创公司创始人。前面我阐述过一个观点，这两套生态系统的区别并没有看上去那么大。现在，我想再加上一套生态系统：公共政策生态系统。

我们讨论过的创业原则能够也应该用于政策开发。事实上，我们已经见过将创业思维运用到政策领域的几个案例：我们之前讲过的几个政府部门的故事。政策制定以后，它们使用精益创业法创造了一套实施政策的方法，案例有：美国平价医疗法案、大学排名记分卡调查、美国公民及移民事务局的移民文书工作等。这是一项重要举措，我竭力主张所有决策者效仿。

本章主要讨论如何开展卓有成效的决策实验，帮助领导者应对当前的挑战：创造条件让下一代创业者茁壮成长。创新无处不在的理念不应该只应用于产品和商业流程。正如经济学家玛利亚娜·玛祖卡托所言：

人们常说，历史是由成功者书写的。硅谷的成功者——风投家和创业者撰写了一个个故事，证明他（她）们获得的奖赏是正当的。但是，他们的故事无法指导需要在其他领域做出决策的人。因此，我们必须向下看，看看他们站在谁的肩膀上，在那些认为财富的创造离不开集体努力的私营及公共领域行动者中，设计一种共生式的生态系统。因为创业型社会首先需要一种创业生态。

重要的是政策，不是政治

有利于创业的公共政策打乱了对政治的传统分类。从某些方面来看，要促进创业经济增长，我们需要有属于传统保守主义范畴的利商政策：少一些调控、多一些竞争、发展公私企业的合作伙伴关系。但是，我们也需要一些对工人有利的政策，这属于左翼的范畴：对工作场所的保护（例如废除非竞争聘用合同）、跨区医保、合理移民。于是，你开始进行一系列改革，这些改革理论上应该会得到两个党派的广泛支持，因为人人都是受益者，但实际上这会陷入哗众取宠的党派之争。专利改革、效率更高且反应更快的政府、数据公开、开放政府数据API（应用程序接口）、教育、基础设施、研发，每一个领域都可能成为争夺的焦点。

如果你想让更多人成为创业者，就必须考虑他们开公司之前5分钟在做什么。的确有少数传奇式的商业大亨创办了成功的新公司，但大多数定律告诉我们，绝大多数成功创办初创公司的人之前并非首席执行官或创始人。他们之前是什么身份？学生、普通工人、移民，还是中层管理者？

创业者不可能坐等上述种种改革完成：整个商业生态系统的存亡取决于下一代的选择。

作为世界公民，我深信创业生态系统会繁荣起来。我们在第1章讨论过，创业知识的民主化，低成本实验工具的规模化，这种繁荣局面一定会出现。无论哪种改革，总伴随着某种管辖权的实验。看看“创业签证”这个概念，本来源自硅谷，但在很多国家长时间实行以后，美国才有了一点点雏形。

然而，作为美国公民，我很担心我们有没有能力维持这个关键领域的领导地位。简单来说，初创公司有三个要素：产品、资本和劳动力。如果说21世纪初我们有什么明显的优势，那就是产品和资本快速地从海外渗透进来，而劳动力则不然。请设想下一代技术突破及相应产品。作为全球消费者，无论这些突破性成果出自哪个国家，我都能享受它们带来的便利。资助风投资产的有限合伙人总有办法给这些产品投资，印度、中国等发展中国家最近的经验已经表明了这一点。但是，这些初创公司创造的就业机会以及溢出的经济效益大多是本地化的，是跟支持这些发展的国家联系在一起的。美国硅谷很早就成为世界各国艳羡的目标，因为我们把这些效益变成了美国人民的福利。但眼下我们正在与时间赛跑，如果我们不主动投资公共政策领域，就终将失掉这一优势地位。

正是从这个角度，我想谈一些想法，一个真正有利于创业的公共政策，不仅能鼓励公民创新，而且能带来更好的政策成果，使之成为其应有的模样。

企业家的动力是什么？

是什么促使人们完成了创办企业或者采用新工作方法必不可少的思想飞跃？我在培训中，让好几百人做过这种思考练习，我发现他们会权衡三组因素。

1. 愿景与好的一面

渴望改善世界是关键：这就叫愿景。但是，人们头脑里那些能产生真正有价值变革的想法从何而来？是哪些楷模启发了他们，让他们相信自己够资格追求这些想法？只要我们帮助人们发现和相信能够改善现状的有效创意，就能提高创业成功率。

当然，对那些甘愿承受创业痛苦的人而言，回报必然也很大，跟痛苦成正比（不一定是经济上的回报，我们在第3章谈过“与结果有关”）。这不仅会影响教育政策，还会影响财政政策。

2. 技能与资源

愿景可能令人望而生畏。很多人从未追求过梦想，因为他们不知道如何开始。精益创业运动迄今产生的最大影响就是提供了方法，鼓励想要成为创业者的人“大胆思考，从小处入手，快速扩大”。任何有助于让人们迈出最初几步的政策都会收获更高的创业成功率，即便大多数实验以失败收场。

同时，我们还必须认识到，尽管有时创新（一开始）花不了什么钱，但获得起步资源，远非一般人所能及。因此，历史上许多著名的企业家，如亨利·福特等都出身中上阶层。他们依靠家族关系，往往比较容易获得起步所需的初创基金和设备，失败了也能东山再起。正如创业者、投资人杰森·福特所言：“像我这样的创业者不应该再讲攀登高峰的故事了。不要再说飞上月球全都是自己的功劳，说得好像他们与生俱来的支持结构完全不存在一样。现在我们应该设法为世界上最有潜力的创业者配备自己的火箭，让他们带我们去看灿烂群星。”我认为天才到处都有，机会则不然。

3. 风险与责任

所有创业者，不管是否承认，都无法摆脱失败。你不可能不思考项目失败的种种可能及随之而来的各种后果——有个人的，也有职业上的。当然，创业的艺术之一就是理性地评估风险，分清哪些是可以承受的风险（例如陷入窘境），哪些是更严重的风险（例如诈骗或伪劣产品），在面对现实时能保持信心。

至于责任，能放弃工作办公司，不拿工资，这势必只是少数人的奢侈。因此，我们头脑里经常会有那种流行文化形象，一个20岁出头的技术初创公司创始人（并非偶然，几乎总是白人男青年）在父母的车库里折腾。没有组建家庭、没有房贷、不需要支付房租的人开公司要容易得多。而且，如果你不担心失败的经历出现在履历上，开公司肯定会更容易。在有些文化中，创业失败不仅是早期成年生活的一桩尴尬事（我就是这种情况），也给职业生涯判了死刑，创业失败者将来很难再找到稳定的工作。

因此，任何能够缓解商业失利负面影响的政策，都会极大提高创业成功率。然而，历年许多批评政府相关项目的人都指出，要想使政策起到缓解作用，难免会产生道德风险。我们必须多留个心眼。

.....

一项公共政策若要真正有利于创业，至少要对上面描述的三组因素之一产生正面影响。要说服别人尝试创业，必须在他们做出选择之前影响他们的生活，否则就不存在真正的选择。我们不仅要运用这些工具打造创新企业，更要用它来创造创新文化。目前很多利商政策与利益有关，但这只是健康经济的一个方面，并非所有的利益都能增强经济活力。许多寻租行为不是让创业变得更容易而是更难。

我们听说过大量独角兽公司——那些已经发展为估值几十亿甚至几千亿美元的成功创业公司。不过，事实上这些神话般的成功企业并没有创造一套可持续演进的机会体系。实际情况是，现在的政策并不

鼓励大家尝试创新。根据美国人口普查局统计，2005—2014年创办的公司数量比1985—1994年创办的公司数量减少了70万家，对就业和生产力增长的贡献也从2000年开始出现下滑。

我们有能力做得更好。下面的一系列想法简单描述了一个真正有利于创业的环境的样子。我无意提出一份完整的清单，尽量避免重复最显而易见的建议，只谈跟初创公司的主流话语稍有出入的想法。而且，我将不在本章中提及政治。我相信，制定有利于创业的公共政策还有一个好处——快速穿越党派偏见的泥淖。

培育人力资本

健康保险

多年来，我建议过许多人去创业。美国平价医疗法案颁布之前，健康保险通常是制约创业的主要因素。许多有可能成为创业者的人，不是要承担家人的医保费用，就是自己出现了这样或那样的健康问题。这些可都不是小问题。

强有力的证据表明，医保不确定性带来的制约作用远非笑谈。例如，兰德发布的美国人口创业率在各个年龄段的分布情况就说明，大多数年龄段的人保持着相对稳定的创业率，年龄稍长的美国人除外：一过65岁能拿政府的退休医保（Medicare）后，创业率就开始飙升。想一想这一统计数字，你真以为65岁的人比64岁的人更具有创新性、更富有创业精神吗？

医疗服务供给

新一代的创业者正在实验新的医疗服务供给系统。这些系统承诺世界一流的治疗和预防效果，它不仅能做到低成本，还能给患者和医生带来更高的愉悦度。和所有初创企业带来的颠覆一样，这些创新面临既得利益集团和传统商业模式的巨大阻力。Honor、One Medical、athenahealth、Forward、Heal和Oscar Health等公司的业务都因政策选择而加快或放慢了发展步伐。我相信鼓励这些公司创新有百利而无一害。我们现有的医疗体系成本高、浪费大、分布不均衡。通过实验和创新，我们可以找到方法让更多人享受更好的医疗服务——只要决策者愿意支持创新者进行实验。

将创业技能引入学校课程

应该让学生从低年级开始接触和学习创业技能，这样可以给孩子打下一个良好的基础，并教会他们：失败不仅是接受的，而且是学习的良机，他（她）们从中学到的知识可以用在下一次的尝试中（就连有些成年人都做不到这一点，我们都见过这样的例子！）在一个围绕考试成绩设置课程、高分决定奖助学金和入学资格的大环境中，这样的想法可能过于激进了。但是，如果我们想培养新一代的公民，希望看到他（她）们勇于尝试，取得令我们欣慰的成绩的话，这种做法是必不可少的。要想鼓励孩子们敢于冒险、善于从失败中学习，关键在于帮助他们培养心理学家所说的“成长型思维”——它听上去和创业者的思维模式非常相似。

单就大学而言，我亲眼见证了种种变化的发生。在汤姆·艾森曼把精益创业原则引入哈佛大学商学院的课程之后，我在哈佛大学做过一段时间的驻校企业家。最早是2011年开设“科技创业”这门课，后来发展成工商管理硕士一年级的必修课“创业训练营”，以及创业销售、营销和产品管理等方面的课程。

斯坦福大学长期以来都是创新中心。2016年春季，史蒂夫·布兰克在斯坦福大学开设了一门叫“黑客国防”（Hacking for Defense）的课程，课上学生运用精益创业的方法制作了一些复杂的关键原型产品，如为海军潜水员设计的可穿戴式传感器、下一代炸弹探测器等。教员在网上公开所有的教学材料和教学计划，供其他高校使用。布兰克解释说：“我们的目标是把这些课程推广到全美，为学生提供为国效力的机会，用精益工作法解决真正的国防和外交问题。”目前，又有23所学院和大学计划开设这门课程。受它启发而开设的课程还包括斯坦福大学的“黑客外交”（Hacking for Diplomacy）和哥伦比亚大学、纽约大学及纽约城市大学的“能源黑客”（Hacking for Energy），“能源黑客”主要探讨的是能源产业创新方面的问题。

布兰克还是（美国）国家科学基金会政府教育计划“I-Corps”的创始人，该计划向科研人员传授精益创业实践，培训他们将技术发现进行商业化应用。正如布兰克所说：“I-Corps搭建了一座桥梁，打通了基础科学公共支持与私人资本对初创企业资金支持之间的鸿沟，它是平衡公共和私营部门的政府项目的典范。”至今已有1000多个团队接受了该计划的支持。该计划开展得如火如荼，美国国会在2016年的最后一个会议日通过了《美国创新与竞争力法案》（American Innovation and Competitiveness Act），由此该计划得以永久实施。根据该法案（奥巴马总统于2017年1月签署生效），I-Corps项目将在更多的联邦政府部门、州政府、地方政府以及学术机构落地实施。请不要忘记，企业家正在不遗余力地进行实验，运用创业技能改善教育。AltSchool、Panorama Education等公司及公立学校Summit Public Schools也正在使用创新手段打造、测试新型教学体制，希望从中发现问题，造福美国学生。

移民

44%的硅谷初创公司是由移民创办的。价值10亿美元以上的初创公司有51%是由移民创办的。美国最好的初创公司中至少有一位移民创始人的比例也非常高。对移民的开放程度是预测未来城市经济增长的一大文化价值标准（它是少数几项有数据支持的指标之一，硅谷常年在这些指标方面遥遥领先）。理查德·佛罗里达在《创意经济》中写道，美国“在创意人才、创新思想或初创公司方面没有多少先天优势。美国真正的优势在于能够吸引世界各地的人才，让他们为美国经济做贡献。20世纪，美国最关键的成功因素就是全球人才的大量流入”。

然而，美国没有创业类签证，以前初创公司创始人要想来美生活非常困难。因此，大多成功的初创公司创始人只能设法申请其他类型的签证。这样一来，美国的移民政策就显得特别目光短浅，因为它对创业者产生了不良影响。

许多有可能成为创始人的移民已经在美国生活了，有的持学生签证，有的持有H-1B工作签证。举一个常见的例子：一个在美国名牌大学读高科技专业的博士，通常是读完本科读硕士，然后读博士，可能在美国生活了十多年。他在教育上消耗了大量的资源，毕业后即将从一个资源消费者转变为就业机会的创造者，难道我们要在这个时候把他送回自己的祖国吗？这不合逻辑。

请记住，如果这种人在自己的祖国创办公司，他们可能很容易进入美国市场销售产品，也很可能拿到美国的风险投资，这样我们就成了他们的用户，但是他们创造的工作机会不在美国。

劳资关系

弗雷德里克·温斯洛·泰勒在《科学管理原理》（*The Principles of Scientific Management*, 1915年首版）一书中最引人

注目的一条论断是，按科学管理原则组织的工厂不会有罢工，因为你优待工人就不会有劳资冲突。现在看来，这种说法过于绝对了：历年来，许多按科学管理原则组织的公司也出现了劳资冲突。但是，乌托邦式的想法依然有市场，有人天真地认为采取更开明的管理方法就能防止劳动者与管理层产生冲突。这种方法在硅谷尤为流行，硅谷的公司很少有工会，大部分员工，至少那些高薪白领很少会同情工会。

讨论工会的时候，很难不提到党派政治，但我愿尽最大努力试试看。我相信对愿意打破常规尝试新鲜事物的公司来说，有可能建立一种工会与管理层之间的新型关系。我认为这是一种“有利于生产力的”工会：对工人的投入可以更灵活，把工资福利和提高公司生产力捆绑在一起，制订积极主动的计划，为所有工会成员创造创业机会。

“有利于生产力的”工会要将提高工会成员的经济收入与公司的健康发展统一起来，鼓励更灵活的管理，提高公司的长期盈利能力。

或者，由工会自己经营和管理创业孵化器，鼓励会员一有好创意就大胆迈进一步。公司创始人也应参与进来，条件是如果创业成功，要优先雇佣加入工会组织的工人。这样这种制度就能自动延续下去。

失业保险和初创公司

有一次C-SPAN（美国有线卫星公共事务电视网）做了一个电话访谈节目，请我对创业和公共政策方面的各种问题发表意见。按照目前的体制，任何人只要不是自愿失业，就有权拿到几个星期的失业保险金（每个州情况不一）。这样做是为了缓解失业者的经济压力。一旦找到新工作，保险金将停止发放。

但是，这种普遍的收入计划在激励机制上存在明显问题。首先，找到新工作的速度越快，拿到的钱越少。有人认为这简直是花钱让你

不找新工作。

从创业的角度来看，情况更糟。如果你在失业期间决定开公司怎么办？公司不可能拿出一大笔钱给你发工资，但政府认为你就业了，因此没有资格拿保险金。因此就出现这种情况：我们给公民发钱，让他们不要创业。

我在那场直播中建议，公民应该有选择权，如果愿意开公司，可以将失业保险转化成小企业贷款，条件优惠。我想这种政策在失业严重的情况下效果尤其明显。失业人口多的地区缺乏收入和资源，但不缺少需求，新成立的初创公司可以通过满足这些需求获得收益。如果该地区短期内能大面积盘活失业保险（发挥宏观经济稳定政策的作用），在这种特殊环境下开办的初创公司就能拥有现成的用户。

撇开大面积失业不说，让“正常”的失业人员有机会创业，可实现诸多重要的政策目标：帮助人们转换职业，让原有的工作技能找到新的用武之地，提高人的尊严（对创业失利的初创公司来说也是如此）。大量证据表明，不吃救济，找一份有创造性的工作，能够提高人的自尊心和满足感，大幅降低抑郁症的发病率。同时，还应该为失业人员提供创业方面的职业培训、合作设施或其他加速器类的福利，鼓励这个群体产生更多的初创企业创始人。

我在电视访谈节目中谈到的这些想法没有引起听众热烈的反响。我听到有些人说：“贷款收不回来怎么办？”其实，你把钱作为失业保险发出去一样是“打了水漂”。如果有一小部分人还上了贷款，政府还有进账！再者，这些创业者很可能创造大量就业机会。

小企业贷款

如果政府希望大幅提高公民创业实验的数量，最简单的方法就是将创业资金直接发放到公民手中。很多国家都有这样的项目：国家要么给国有风投资项目投资，要么成为私人基金的主要有限合作伙伴。但这种模式成功率不高，因为它与政府主导的所有投资一样，都会遭遇同样的问题：政治。

如何在解决这个问题的同时催生大量初创公司？为什么不建立一个由政府运营的小额贷款系统，向每一位公民开放？起步资金可以很少，或许就100美元。但如果能全额准时偿还贷款，就可以调高下一次的贷款额度（比如这次还清，下次就翻倍）。如果无法还清贷款，则无法得到该计划的进一步支持，但又不至于破产。虽然每个人得到的贷款总额有严格限制，额度比较低，但获得资助的初创公司数量可以很多。放在以前，这种额度和规模的项目会遇到诸多运行上的难题，而有了现代技术，一切就变简单了。当然，这种计划可由私营企业代表美联储来管理，正如私人银行今天已经在充当美联储服务美国人的专用窗口一样。

说句心里话，我不知道有多少人会因为缺少1000美元而停止追求创业梦，少了这笔钱他们也照样能生活。不过我想这种人可能并不少。研究这个问题花不了多少钱，选一个社区或者一个城市做一个试点研究也很容易。

全民基本收入

眼下硅谷最流行的政策理念就是全民基本收入（universal basic income，简称UBI）——政府保障每个公民能有的稳定收入，这笔收入跟劳动能力无关。即便全民基本收入很少，也可能带来很多红利，因为它会减少失败的风险，产生更多初创公司。如果能够不因失业而穷困潦倒，那种让潜在创业者担心的局面也就不会出现了。

芬兰的奥卢市正在做一项实验，研究全民基本收入是否可以鼓励市民创业。芬兰就有我上面谈到的问题：因为政府发放的失业福利很丰厚且不允许人们从其他渠道获得收入，失业者靠政府的保险就能过很好的日子，也就不用从零开始创业了。2017年年初，政府从技术、建筑等领域挑选了2000名失业工人，做了一个全民基本收入计划的试点项目，希望找出更好的解决方案。

YC孵化器也在做一项有关全民基本收入的实验，他们在加利福尼亚州奥克兰市挑选了100户家庭，每户每月发放1000~2000美元，连续发放5年，研究这笔钱对人们的“幸福、财务、健康以及时间使用方式”会产生什么影响。有关数据及研究方法将在项目结束后公之于众，供他人学习借鉴，用来测试自己的想法。用YC总裁山姆·阿尔特曼的话说，全民基本收入能“给予人们自由，帮助他（她）们获得进一步的教育或培训机会，找到或者创造更好的工作、规划未来”。

法国也在做这方面的实验，失业者被允许一方面享受失业福利，一方面创办公司，结果一个月内创办的新公司数量增加了25%。荷兰和加拿大不甘落后，2017年起，也启动了相关项目。

减轻初创企业的监管压力

“浮动式”监管

法律法规会在无意中扼杀初创公司。在很多司法管辖范围里，成立新公司要履行的步骤多得惊人：营业执照、雇佣情况报告、税捐稽征、强制性培训等等。除了这些监管带来的成本之外，还有很大的心理负担：一是必须理解所有步骤的内容，二是担心漏了一样就要承担法律责任。在很多地方，不熟悉法律规定不能成为为自己辩护的理由。但今天的法律规定错综复杂，能完全弄明白的只有律师。大多数

风投公司可以聘请有经验的法律顾问以避免种种麻烦（聘用兼职首席财务官也逐渐成为一种时髦的做法）。但如果是没拿到风投的初创公司怎么办？有些初创公司有朝一日或许能拿到风险投资，但如果现在就严格限制创业渠道，无意中会增加创业难度。

加利福尼亚州精心制定了一系列法律，允许员工少的公司不受许多法规的约束。具体的门槛因不同类型的法律而异，但只有当公司员工达到50人以上时，几部重要的法律才开始生效。这种变通的做法很合理：小公司能造成的损害通常很有限，而公司发展起来后，就有条件聘请法律顾问，保证公司履行应尽的义务。

我认为这种理念可以大面积推广、更新，为21世纪的经济服务。首先，单纯地清点员工人数不像以前那样有用了，因为越来越强大的杠杆手段的出现，我们在第3章讲过，小团队也会产生极大的、非对称式的影响力。而且，在很多情况下，每跨越一个门槛就要面对更多法规的制约，这样很难办事。我们可以想出一个变通的规章制度，采取浮动式管理，刚开始对特别小的公司（通过员工人数、收入和市值进行综合评估）适用特别宽松的标准，等公司发展起来以后再逐步实施更加严格的标准。

一个反应敏捷的政府应该希望把创业变得更容易。既然大多数国家要求初创公司办理纳税申报（早期通常是为了记录他们的亏损情况），我们为什么不能利用这一信息主动与该公司的创始人积极沟通呢？假设只要在网上进行简单地注册就能成立公司，由一位专门的管理人员负责与公司进行对接和沟通，每到一阶段负责告知公司需要遵守哪些法规，以及在发展过程中还会遇到哪些规定，这样既能简化创办公司的手续，又能解除那么多不确定因素产生的心理负担，你就会发现创办公司的人更多了，肯定是这样。

再深入思考一下，我想我们可以做很多政策上的“交易”，如果高速增长初创公司能解决决策者所需的人力资本问题，政府就应该

为这种公司减轻监管上的压力。可以仿效现在华盛顿特区广为流行的理念，为“增长型初创公司”创立一种新型法定实体，这种实体与股份有限公司、有限责任公司或合伙人制不一样，它只面向那些人力资本密集、全员持股且提供员工培训的公司。交换条件是：只有当它们达到一定规模以后，各种规章制度才能对它们生效。

竞业禁止协议与专利法

加利福尼亚州的法律有一点很特别，它是这一地区创业文化得以蓬勃发展的一个关键因素：法院不会强制执行包含非竞争性条款的合同。这就意味着任何人随时都可以把自己的想法带到其他公司。对创新而言，还有比这更好的做法吗？同样，专利改革也迫在眉睫。知识产权显然对创新者具有重要的保护作用，但如果专利使用不当，就会扼杀创新和竞争。对于一些“大公司起诉没有还手之力的初创公司侵犯其专利权”的“绞杀式”的诉讼案，必须加以制止，至少缓办。

破产改革

每次去那种规定个人要为公司破产负责的国家，我见到的创业者都会跟我谈这件事。在有些国家，如果你履历上有创业失败的经历，就很难找到工作，将来很难拿到贷款，甚至想开通银行账户也不容易。这种限制会产生非常大的反作用。破产法越宽容，大家才越有可能大胆冒险。虽然这种冒险会让政策制定者忐忑不安，但总体而言，只有这样的环境才能让冒险成为值得的事。

民事改革

慈善、非营利组织及其他社会福利活动

在第8章我们谈到过运用精益思维帮助美国心脏协会筹集善款的案例，在第7章谈到过全球创新基金的活动。爱彼迎的Samara项目采用了同样的方法处理难民问题。很多事实证明，我们可以使用这本书里提

到的方法做很多有利于社会的工作。精益创业的思维涉及面很广，其中有一个分支是一个叫“精益影响力（Lean Impact）”的草根社区，这个社区立志将精益创业理念引入社会部门。

张安梅（Ann Mei Chang）曾是美国国际开发署全球发展实验室的首席创新官和执行董事。我们正在合作撰写一本书，很快也将出版，书名暂定为《精益影响力》（*Lean Impact*）。她在硅谷和社会服务部门都工作过。她认为只有将精益思维运用到能够对人们的生活产生重大影响的领域，比如医疗领域，才会引发真正的变革。在美国国际开发署工作的经历对她精益思想的形成起到了重要作用。她说：“传统资金的运作方式强化了瀑布式的开发模式。你必须一开始就设计一整套全新的解决方案，然后运行3~5年。”她想解决的问题包括：如何兼顾实验和投资人对确定性的需求？在社会影响方面，如何加速考核有效举措？如何找到增长途径，促进社会创新的大规模发展？对投资人来说，如何根据结果而不是活动来投资？她说：“美国国际开发署向其他国家，主要是贫穷国家提供人道主义援助和发展援助。大约在3年前成立的美国全球发展实验室，就是要研究现代工具和方法能在多大程度上加快我们的发展步伐。实验室遵循的原则和精益创业有很多相似之处，我们相信数据驱动的实验同样适用于全球发展，并可以推动创新，便于我们大规模实施更具影响力的干预措施。”

开放数据

我们在本书中见过许多这样的案例，本章也不例外，人们会公开分享自己的发现和系统，以供他人使用和借鉴。如果我们真的希望鼓励大众创新，就必须在最高层面树立典范。政府的公开数据项目，又称“政府2.0”正是这样的项目。正如蒂姆·奥莱利所言：“政府怎样成为一个公共平台，让政府内部和外部的人员都来创新？如何设计一个所有结果不是预先规定，而是通过技术提供者与技术使用者的互动逐步演进而形成的系统？”

2009年，奥巴马政府创办了Data.gov网站，里面有各种不断更新的数据集，涉及气候、农业、教育等多个领域。2013年，奥巴马签署行政命令，将政府公开数据设置为默认模式。他在命令中写道：“政府的开放性能加强民主建设，有利于为公众提供高效服务，促进经济增长。开放政府的一大好处就是让信息资源便于查询、提取和使用，从而促进创业创新和科学发现，改善美国人民生活，大幅创造就业机会。”

这是我们在前进道路上需要捍卫的真理。可靠真实的信息是创新的基石，它同样是精益创业2.0的基石。受真实数据影响的领域不胜枚举，有公共安全领域、医疗卫生领域、全球事务领域等等。托德·帕克说过：“如果你置身这些领域而不知它的存在，就像你从事导航工作却不知道有全球卫星定位系统一样……创业者有能力把开放数据变成超凡的价值。”

资本市场、公司治理与短期主义

最近，我见到负责一家大型保险公司投资组合的投资主管。因为这家公司提供的保险合同要过几十年甚至几百年才到期，他们自然有一种长期的投资观。我问他们如何进行资产投资，这位主管的回答让我吃了一惊，他透露其投资组合中只有一小部分在公共证券领域。其实，公司更喜欢投资需要管家模式、几十年或几百年后才有可靠回报的硬资产。“比如什么？”“比如森林。”

我以为他说的是农业公司或者木材类商品。他解释了好几分钟，我才明白他说的就是森林。我明白过来后才发现，因为这家公司在投资组合里配置了这些硬资产，自然就会从一个独特的角度看待困扰我们公开市场的弊病。在森林里，你可以随时将季度回报最大化。只要把树砍光就行。当然，这是赤裸裸的短期解决方案，一旦把树砍光，森林几乎就不再有什么剩余价值。

然而，我们太多的上市公司正是这么干的：他们自毁品牌、压榨供应商、对用户缺斤少两、不肯在员工身上投资。他们借助所谓的“金融工程”手段，让内幕人士和激进的投资人榨取公司资源，蚕食公司的长期价值。这些行为都有同样的问题：短期有效。在那些花费了几年、几十年才种出富饶森林的公司里，可供砍伐的木柴很多，所以往往需要很长时间才会发现森林遭到破坏。

如果把股东价值最大化的工作职责理解为季度回报最大化，那必然产生这样的结果。

我在《精益创业》中说过，这种不良激励机制会从公开市场一点点渗透下来，影响与上市公司有关的一切事物，例如环境、政治、公共安全以及我特别担心的整个创业生态系统。如果初创公司的“出路”不是被这种受制于短期压力的上市公司兼并，就是在首次公开募股后直接受制于这些公司，那么创始人无疑会面临压力，使公司对这种体制的吸引力达到最大化。

更有甚者，上市公司的企业发展部最终会指定创业枢纽的下一代领导者，办法很简单，提高那些收购目标的估值。这会不断蚕食创业公司。

领英决定把自己卖给微软之后，公司一位高层管理者曾私下告诉我，他们认为现在的领英已经是全资子公司，不是独立公司，所以会更自由地创新，完成短期目标的压力减小了。只有某些巨无霸公司才有必要的体量对抗这种压力。如果照现有趋势持续发展，几年之后，公共交易所里就只剩这些巨无霸公司了。1997年以来，美国公有公司总量几乎下降了一半，这种趋势还在继续。

完成IPO的企业多年后依然还在这么做，由此滋生了诸多不良现象：

1. 更多的私人融资，财务不经过审计或不透明。我们的祖辈通过血的教训明白了一个道理，在缺乏监管、治理和信息披露的情况下，拿大笔钱追逐指数级增长会产生什么后果。尽管目前记录在案的诈骗事件并不多见，但诱惑其实很大。

2. 有限责任合伙人缺乏流动性。因为没有用一个用任何治理和信息披露标准管理的健全二级市场，所有二级市场交易都是在暗中进行的。这又是一个存在很多诈骗机会的市场：如果这个公司的创始人想把股票卖给你，就要问问自己他们对你隐瞒了什么。

3. 员工缺乏流动性。因为员工需要等待更长时间才能获得流动性，现在有各种各样的方法不让他们分享公司最终成功的成果。例如，今天的大多数股票期权都有两种不良的设计：10年有效期和90天行权期。以前的公司一般是在成立后的第4~第7年上市，那些条款还说得过去。但是，如果时间延长，员工最后就无法行使期权。公司的估值越高，行使期权的成本也越高。而且，我们一会儿还会谈及，即便员工能承受行使期权的价格，可能还要缴纳高额税费。如果不存在标的股票的流动性市场，员工就可能面临破产的局面，因为没有流动资金缴纳税费。这种情况会更糟糕。

4. 公众投资者缺乏增长渠道。从政策角度看，这可能是最糟糕的结果。普通投资人被彻底排除在生态系统之外。我们这个社会有很多慢增长的投机机会，大家都害怕“长期经济停滞”，在这种情况下，不让普通公民获得快速增长的投资机会显得尤为残忍，尤其是为退休投资的年轻人，他们有足够的充分时间利用这些投资机会（当然要有适当的组合）。然而，因为这些公司没有在公共交易所上市，所有投资机会仅限于“合格投资人”，总而言之，就是那些富裕阶层，这很不公平。

解决这一系列问题有一个办法，就是采用本书描述的新型管理体制。但是，管理体制再好，现有激励措施都会把它引向短期思维。要

解决这些激励措施带来的问题，我们必须解决其背后的政策问题。

如果公司要保持更长时间的私有状态，我们需要在后期融资和首次公开募股之间设立一个新阶段，我称之为“公开募股之前”。这样，公司在其生命周期的较早阶段就能与大型机构投资人接触。它能带来一定的早期流动性，但也只能在投资人得到真正的财务公开信息的情况下才会出现。无论是早期投资人还是员工，都应该拥有将部分股权转换成权益稳定、明码标价的证券，能够在明确的时间售出的权利。公司可以监督拍卖，一个季度一次或一年两次，不用连续交易。最重要的是，只有那些得到披露信息的人才能交易，从而消除当前体制下可能导致诈骗的诱惑。

长期股票市场

2010年，我在撰写《精益创业》时对丰田做了大量研究。我阅读的所有资料表明，丰田成功的基石就是其长期思维的理念，这种理念是由其特殊的（按照现代标准也是不同寻常的）公司治理结构决定的。无独有偶，我以前也说过，像杰夫·贝索斯这样的公司领导者的成功同样建立在这样的思维方式之上，沃伦·巴菲特和安德烈森·霍洛维茨等投资人也是一样。

这些年，我一边工作一边不断地琢磨这种理念。我想，我在《精益创业》中真正要推荐的，除了那些朗朗上口的行话和早期创业时的兴奋，就是这一点：谁想赶超丰田，谁就应该建立能持续经营几十年甚至几百年的公司。

但是，建立一个能持续几代人的公司跟当前公开市场构建的方式无法兼容。当前的重点是看短期效益，公司承受的压力很大。我跟世界各地的管理者接触过，多次近距离见证了这种短期压力，也见证了

这种短期压力表现为有害引力的各种形式，它终将扭曲组织的管理体制。

仅仅改良管理方法还不够，必须同时解决激励措施存在的问题。与我们接触过、共事过的许多管理者都知道上司要求他们做的事有问题，但他们还要接着做，因为他们已经被这种激励体制束缚了手脚，没办法反对。我毫不奇怪，目前的体制走向衰亡，于是上市公司少了很多，已经上市的公司也是一拖再拖。之所以出现这种结果，是因为在这种体制下，公司无心创造最基本的价值。如果公司无心创造基本价值，它们的实际价值自然也要大幅下滑。结果，不仅公司受损，投资人也受损，因此公司要发展壮大，必须创造基本价值。同时，在一个低增长的社会中，这也是一种不利的政策结果，因为广大民众无法参与适当的冒险活动，要知道，这种冒险行为给前几代人带来了巨大的经济收益。请记住，亚马逊的首次公开募股仅筹集了5400万美元。

在《精益创业》的最后一章，我就如何发展提出了一些想法，希望大家能在教育、公共政策、研究等多个领域采纳。其中一个想法就是要解决我刚才谈到的问题：建立一个“长期”股票市场，作为一个新的上市场所，创建一种新的社会契约来管理企业和投资者的行为。

《精益创业》出版以来，我在书末提到的每一条建议几乎都有人试过。但是有一个很明显的例外，这个想法的辐射性很强，没人敢接近。偏偏就是它，让我在这本书出版以后夜不能寐：新型股票市场。于是，几年前我决定亲自出马，创办一家能够体现这种新原则的公司，公司名字就叫“长期证券交易所”。

长期证券交易所是一个国家级的证券交易所，使用自己的一套上市标准变革激励机制，让管理者和投资人更注重长期效益。我们让长期投资人拥有更多的公司治理权，让他们比短期投资人拥有更多的发言权。我们改革高层管理者的薪酬标准，使管理者与投资人的长期目

标保持一致，我们披露了许多信息并进行了良性治理改革，让公司重点关注基本问题，而非按季度目标管理。

这是在受到高度监督的领域中创立的一家公司，因此公司进展如何我不便多说。如果你想了解（希望你愿意了解），请访问公司网站 LTSE.com。

最小化可行政治

我相信我们可以发挥本章谈到的各项改革的作用，帮助我们的国家迈向“尼斯卡南中心（Niskanen Center）”这家智库的贫困及福利分析师理查德·哈蒙德所说的那种体制——“最小化可行政治”，一种全新的最小化可行产品。我们需要找到一种办法，弥合多元主义与不同利益之间的冲突，它们都是组成我们社会的重要部分。哈蒙德写道：“这剩下的一小片重合地带……代表着与自由社会吻合的共有价值体系或潜在规则。”但是，被最简化的不是政府本身或政府花费的资金，而是“个人或团体使用政治程序将自己有待争议的道德或形而上观点强加到他人身上的能力”。这样我们又回到了本章开头的那个问题，有利于创业的公共政策刷新了人们的政治立场，因为它同时向对立的双方拉票，寻求满足所有社会成员的需求和解决所有人关心的问题，而不仅仅是某些群体的需求和问题。就愿景而言，再没有比这更有价值的了。

后记 新的国民信仰

这本书致力于帮助企业管理者和领导者面对21世纪的挑战。但是我们到目前为止面临的挑战与即将到来的变革相比无异于小巫见大巫。

我们要准备好迎接未来，尽管它充满了不确定性。反复强调一点：我在本书中提倡的组织架构并非管理的目的，也不是包治百病的管理体系。恰恰相反，这只是第一个蕴含自身演进种子的管理体系。

只有鼓励人们不断开展关于组织架构的实验，我们才更有可能使用新的技术突破，创造新的、更有效的组织形式。为此，我们要把创业视为对所有员工的核心要求，因为谁也不知道令人惊奇的崭新创意会出自哪里。

在未来的日子里，我们需要这种调整能力，因为我们有可能遭遇经济停滞的“天启四骑士（Four Horsemen）”：

短期主义泛滥：缺乏可持续性投资，公司持续私有化，非流动性回报流通不畅导致下一代投资削减。经济的过度金融化和以金融工程代替用户价值创造的管理模式的兴起，短期主义之风愈演愈烈。

缺乏创业机会：一方面高增长的初创公司兴起，一方面常规的小企业机会锐减。传统的发展道路逐渐被堵死，新的发展道路并未跟上步伐。创业知识广为传播，但利用这些知识的机会并非随处可寻。

缺乏领导力：商界和政界的领导者更关注保有过去投资的成果，而不关注投资未来。令人忧惧的是：研发与技术的缺失，共同繁荣的

缺失，不传播机会只保护资本，以及对可能挽救我们生命的科技突破的缺失。

低增长和不稳定：如果只有受过最好教育的人才有资格在贡献了绝大部分经济增长的新型公司工作，而且在任何层次上都是这样，那么我们的社会契约会是什么样子？随着企业结构的变化，大家都不知道怎样才能找到新的就业机会。全球化的退潮和各类资产越来越低的回报率会给那些被甩在后面的人带去日益强烈的绝望感。

当然，领导力的缺失与管理不善有直接关系，研究表明，管理不善与收益的低增长和生产力低下有直接关系。我们必须发展和分享更好的面向未来的管理方法，其中包括我在本书中描述的这种创业体制。正如诺亚·史密斯所言：“结构化管理对企业间生产力差异的影响占比为17%，员工技能水平差异的占比为50%，其重要性是信息技术应用的两倍。”

我不想假装说创业是一剂神药，可以解决我在这里列举的所有难题。但是我的确相信它是解决方案的一个重要组成部分。

飞速发展的技术把这些新工具呈现在我们的面前。未来几年，自由民主制度将在这些新工具的支持下发展出一幅更加积极的图景。其主要支柱必须包括：

- 广泛共享的繁荣局面
- 民主责任制
- 科学探究、讲真话
- 长期思维
- 普遍的创业机会

● 深度投入可以使人人都受益的公共产品：基础科学、研发、教育、医疗卫生、基础设施

我们必须以真正的研究为方向，才有可能找到为更多人谋福利的解决方案。在这一愿景的指导下，我们要充分利用人类文化和创造力的一切工具：艺术、修辞、领导力以及教育。当然，我们还要拥抱变革和颠覆。我们应该理解，科技发展是更新与更多可能性的不竭源泉。

我们必须现在就种下这一愿景的种子。希望本书能够帮助读者发现，创业同样是实现这一愿景的方法之一，它能够：

● 创造增长和繁荣。

● 在各年龄段培养一批新领导者，他们不为过去的惯例或责任观念所束缚，同时又能够通过长期的激励机制和思维方式谋划未来。

● 将科学的思维融入各项工作。

● 为各种背景、各种条件的人提供新的领导机会。

● 促使公共政策着眼于更长远的目标。

好消息是，在未来，这种新的组织形式会更有效，将人才视为宝贵资源，它将成为帮助我们在未来几年驾驭竞争优势的真正源泉。每个组织应该为所有员工制定一个简单的权利法案：

● 知晓我的工作不只对老板有意义，对他人更有意义。

● 将我的想法变成最小化可行产品并严格公正地予以评价。

● 只要我愿意辛勤劳动，利用有限的资源进行创造，就有权随时成为创业者。

● 只要我在为自己创意的发展不断做贡献，我就始终拥有参与其中的权利。

● 无论担任什么角色和职位，我都有在参与贡献的公司拥有股权的权利。

不能严格科学地采纳这些技术和管理方法的组织终将被那些能够做到的企业取代（问问你附近的出租车公司，竞争不利是什么滋味）。

我们精益运动的目标应该是这样的：变革管理实践，使其更具适应性、更有人情味、更严格、更有效。如果我们获得了成功，我相信整个社会都将受益良多：

● 将短期激励机制转变为长期激励机制。

● 让创业变得更容易，扭转新创办企业数量不断下滑的势头。

● 扭转大公司官僚主义日渐严重的趋势。

● 不是通过简单的并购、重组和金融工程，而是通过用户满意度上的重大突破实现更大增长。

● 有机会重新设计我们的经济，使其更具包容性、持续性和创新性。

任何一种组织要实现这些目标，不能单靠政治家、管理者、创始人或者投资人。这还需要各行业、各地区、各领域志同道合的理想主义者和有远见的卓越人才共同掀起一场大规模运动，将这些价值观融入自己的组织。这种转型需要多年努力才能取得成果。我们会面临各个方面的阻力，你要找出同盟者和创新者——他们就在你身边。千万不要忘了我们已经走了多远，以及我们还要走多远。

最重要的一点是要坚信我们寻求的变革是可以实现的。本书介绍的事例都是我陆陆续续亲眼所见。希望你能从中吸取灵感，并以此为起点，大步前进，把我们远远抛在后面。那么出发吧。行动起来！

附录1：其他资源

书籍

精益系列丛书

自《精益创业》出版以来，这些年又涌现一批帮助管理者将一般原则运用于具体领域的书。我们与奥莱利传媒合作，出版了一系列同类书，详见theleanstartup.com | the-lean-series。

Alvarez, Cindy. *Lean Customer Development: Build Products Your Customers Will Buy* (2014).

Busche, Laura. *Lean Branding: Creating Dynamic Brands to Generate Conversion* (2014).

Croll, Alistair, and Benjamin Yoskovitz. *Lean Analytics: Using Data to Build a Better Startup Faster* (2013).

Gothelf, Jeff, and Josh Seiden. *Lean UX: Applying Lean Principles to Improve User Experience* (2013).

Humble, Jez, Barry Reilly, and Joanne Molesky. *Lean Enterprise: How High-Performance Organizations Innovate at Scale* (2015).

Klein, Laura. *UX for Lean Startups: Faster, Smarter User Experience Research Design* (2013).

Maurya, Ash. *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works* (2012).

延伸阅读

Chopra, Aneesh P. *Innovative State: How New Technologies Can Transform Government*. New York: Atlantic Monthly Press, 2014.

Blank, Steve. *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products That Win*. Palo Alto, CA: K&S Ranch, 2013.

Blank, Steve, and Bob Dorf. *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*. Palo Alto, CA: K&S Ranch, 2012.

Christensen, Clayton M. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business Review Press, 2013.

Cooper, Robert G. *Winning at New Products: Creating Value Through Innovation*. 4th ed. New York: Basic Books, 2011.

Ellis, Sean, and Morgan Brown. *Hacking Growth: How Today's Fastest Growing Companies Drive Breakout Success*. New York: Crown Business, 2017.

Florida, Richard. *The Flight of the Creative Class: The New Global Competition for Talent*. New York: HarperBusiness, 2005.

Gabler, Neal. *Walt Disney: The Triumph of the American Imagination*. New York: Knopf, 2006.

Gallagher, Leigh. *The Airbnb Story: How Three Ordinary Guys Disrupted an Industry and Created Plenty of Controversy*. Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 2017.

Gothelf, Jeff, and Josh Seiden. *Sense and Respond: How Successful Organizations Listen to Customers and Create New Products Continuously*. Boston: Harvard Business Review Press, 2017.

杰夫·戈塞尔夫也是一名精益顾问，致力于建立和培训以证据为基础、以用户为中心的高管团队和产品团队。这些团队经常使用精益原则，并运用敏捷软件开发方法。见jeffgothelf.com。

Horowitz, Ben. *The Hard Thing About Hard Things: Building a Business When There Are No Easy Answers*. New York: HarperCollins, 2014.

Klein, Laura. *Build Better Products: A Modern Approach to Building Successful User-Centered Products*. Brooklyn, NY: Rosenfeld Media, 2016.

劳拉·克莱因还为产品经理、设计师和创业者提供顾问服务，这些人想为用户生产有价值的产品，常常向他咨询决策建议。可以访问她的网站User Know: usersknow.com。如果你喜欢听人讨论用户体验设计的细节，也可以去听她的播客。

Liker, Jeffrey K. *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. New York: McGraw-

Hill, 2004.

Maurya, Ash. *Scaling Lean: Mastering the Key Metrics for Startup Growth*. New York: Portfolio, 2016.

阿什·莫瑞亚已经做了十多年的企业家，在此期间，他一直在寻找一种更快更好的方式来打造成功的产品。阿什在他的博客上分享他的学习成果，博客上的内容后来编成一本书，这本书又变成一系列用于帮助创业者提高成功概率的产品。见ashmaurya.com。

McChrystal, Stanley. *Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World*. New York: Penguin.

McGrath, Rita Gunther. *The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business*. Boston: Harvard Business Review Press, 2013.

Moore, Geoffrey A. *Crossing the Chasm: Marketing and Selling Disruptive Products to Mainstream Consumers*. New York: HarperBusiness, 2014.

Ohanian, Alexis. *Without Their Permission: The Story of Reddit and a Blueprint for How to Change the World*. New York: Grand Central, 2016.

Olsen, Dan. *The Lean Product Playbook: How to Innovate with Minimum Viable Products and Rapid Customer Feedback*. Hoboken, NJ: Wiley, 2015.

Osterwalder, Alex, and Yves Pigneur. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, NJ: Wiley, 2010.

Pound, Edward S., Jeffrey H. Bell, and Mark L. Spearman. *Factory Physics for Managers: How Leaders Improve Performance in a Post - Lean Six Sigma World*. New York: McGraw-Hill Education, 2014.

Reinertsen, Donald G. *The Principles of Product Development Flow: Second Generation Lean Product Development*. Redondo Beach, CA: Celeritas, 2009.

Saxenian, AnnaLee. *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1994.

Shane, Scott Andrew. *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus*. Northampton, MA: Edward Elgar, 2003.

Sloan, Alfred P., Jr. *My Years with General Motors*. Edited by John McDonald, with Catharine Stevens. New York: Doubleday, 1963.

Taylor, Frederick Winslow. *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Bros., 1915.

精益创业会议

精益创业会议让埃里克·莱斯书中的重要理念不再停留于纸上，向人们展示了不同组织是如何在世界各地实现这些理念的。我们知道，看书学习是一种学习，从实际工作中学习、听同类组织讲他们如何解读、如何开展工作，也是一种学习。

无论你是企业家还是创业者，你都将学到如何在企业、政府、非营利机构和你最意想不到的领域，从初创阶段到规模化发展阶段，运用和发展精益创业的方法。

我们每年都会在旧金山举办精益创业周，这是我们的旗舰活动，除了主题演讲和案例研究外，我们还提供研讨会和辅导课程，让你获得更身临其境的体验，将实践化繁为简，与资深专家一同解决问题。当然，我们也喜欢广交朋友，分享彼此的经历和困境。活动结束后，大家都有很多收获，不仅信心满满，而且增进了友谊。

这些活动由精益创业公司策划，该公司帮助企业家和创新者运用精益创业方法和现代管理技术打造更好的产品。他们年复一年地为个人和不同规模、不同行业的公司分享精益创业的理念、成功的案例和失败的教训。

详见leanstartup.co。

公司和顾问

Bionic: bionicsolution.com

自2013年Bionic公司成立以来，我已经为它介绍了好几个用户。大卫·基德和安妮·贝科维奇对通用电气Fastwork项目的发展功不可没，他们已在几家《财富》世界500强企业中建立了类似的“成长型操作系统”。如今，Bionic是一个由企业家和风险投资者组成的团队，他们相信，如果采用初创公司的融资方式和管理行为，即便是商业巨头也可以像初创公司一样成长。Bionic与企业总裁及其团队合作，帮助他们发现重要的发展机会，并在企业创业者实验、建立和发展业务的过程中提供指导。Bionic已经开发出一个严谨全面的模型，用于“安装”一个创业生态系统和一个专门的投资决策架构，该系统由富

有活力的增长委员会管理，该架构与我在《精益创业2.0》中探究的原则和理念高度契合。

毕威拓: pivotal.io

毕威拓正在创立卓越的软件公司，改变我们这个世界。能将硅谷精神的精华与企业的核心价值观及专业技能结合起来，推动行业创新和颠覆的，非毕威拓莫属。毕威拓利用数十年的行业知识，结合传统经验与业界领先能力及基础设施，重塑世界的面貌。

Moves the Needle: movestheneedle.com

Moves the Needle是一家致力于提供创新转型设计服务的机构。它的使命是赋予人们为用户发现和创造新价值的能力，实现全球企业的变革。

马克·格拉班: markgraban.com

马克·格拉班是国际知名的“精益医疗”顾问、作家、主讲人、博主。他也是软件公司KaiNexus优化与创新服务部副总裁。

Strategyzer: strategyzer.com

Strategyzer的目标是将实用工具交给每一位经营战略实施者。

为了实现这一目标，他们组建了一支优秀的团队，汇聚全球各地的创意、技术和业务专家。他们热爱打造利国利民的产品和体验。

公司企业家社区: corpentcom.com

公司企业家社区是一个点对点的大型企业组织网络，内部成员互相分享最佳实践和挑战，以推动真正的创业型增长。社区经过资格审查，招募了一批优秀的企业创新领袖，可帮助企业提升创业技能。

附录2：最小化可行产品目录

财捷公司开发最小化可行产品的方法

要获得可下载的PDF文件（含每种产品开发的实例），请访问 thestartupway.com/bonus。

方法	使用时机	建议	优势	注意事项
1. 快速循环草图测试 用实物模拟某种体验，通常用纸张、纸板等普通物品模拟。	用于新的解决方案：在编写任何代码之前，用来衡量用户总体好恶。 用于现有的解决方案：需要对现有方案进行重大改进。用于大胆探索新方向（市场营销、开发等）。	关注观察到的真实行为，遵循测试方案。 一些团队会用 Excel 或谷歌表格快速制作原型，不用草图。 为用户提供“退出”原型的方法。 考虑记录每一次测试过程。	成本很低。只需纸笔，几分钟就能拿出许多方案。 快捷，无须代码。 快速进行，一个下午可以循环 4 次。 可以在测试中“实时”快速迭代。	规模要大！规模小了无法测量。 这个方法可以显示一个想法坏不坏，但没办法验证这个想法好不好。 测试人员常常会像原来那样“采访”用户，而不去观察用户行为。（执行方案）
2. 前门测试 介绍用户可以获得的最小利益，邀请用户用行动表示是否有兴趣。这种测试通常以简单的在线登录页面的形式进行。	用于新的解决方案：测试客户是否希望享受新的解决方案带来的好处。该方法用于测试营销信息和有效渠道，建立初步的漏斗指标。 用于现有的解决方案：确定用户在现实生活中对这些可能出现的新特性有何反应，然后为新特性编写代码。	一定要用简单易懂的话说清进“门”后的好处。 给用户的选项或行动号召要明显，叫他非选不可，非行动不可。 要求用户提供“货币”继续操作，例如电邮地址或其他有价值的信息。	一种最便宜、最快捷的方法，可以利用外部软件（通常免费）在短短几个小时内实现。 SaaS（软件即服务）供应商提供价钱实惠的模板和测量系统来执行这些测试。 定量数据可以从真实的用户行为中产生。	看你有没有本事把好处说清楚。 如果用户没有理解有什么好处，或者压根儿看不到价值，那么测试结果可能不准确。 不要只看表面指标。 不要忘记在测试中设置一种机制，发现用户为什么会有这种行为。

(续表)

方法	使用时机	建议	优势	注意事项
3. Fake-O 后端测试 包含利用真人或其他手动方法来模拟终端或自动化系统的技术。这些测试通常可与“前门”测试结合。	用于新的解决方案： 确定解决方案是否会为用户提供真正的价值，以及设计解决方案可能需要什么条件。 用于现有的解决方案： 确定解决方案是否会为用户提供真正的价值，以及设计解决方案可能需要什么条件。	虽然用的是手动技术，但交付给用户的得是实实在在的好处，与一个自动化的过程无异。 可以灵活处理某些属性，如时间，但不能牺牲用户利益。 考虑模拟输出，如 PDF、静态图像等，这些在未来是可以实现自动化的。	成本较低。可以在几小时或几天内实施。 容易捕捉到用户行为背后的其他定性数据。 人工流程不需要重新编程。 有助于确定在未来需要实现自动化的内容。	如有需要，以一种可实现自动化的方式交付价值。 如果搜集到用户数据，要妥善保管。 扩大实验范围和同类用户数量的能力有限。 不要让用户知道你在用他们做实验！
4. 端到端测试 通常被称为“最小化可行产品”(MVP)，目标是模拟端到端的体验，了解用户反应。这种方法通常与前门测试、Fake-O 后端测试合用。	用于新的解决方案： 模拟用户从了解产品到获得好处的端到端流程，模拟用户与解决方案在一段时间内的互动方式。 用于现有的解决方案： 详细评估用户对现有产品改进方案的反应，从而相对准确地预测其影响。	重新利用现有的技术，如 Word Press、电子邮件、文本、会话用户界面、谷歌工作表或类似的“最小”技术解决方案。计划重构已有的一切。 缩小“范围”，但不减少影响，即关注对用户有重要影响的若干特性。	这种体验给用户的感觉是真实的。这种方法可以很好地预测“真实世界”的用户行为。 可以在较长时间范围内测量重复使用的情况。 有时“测试”会带来实际收入。换言之，测试变成了实际产品，无须再做额外工作。	警告：几乎所有团队总会过度设计。不要设计过多性能！ 不要耗费时间“做出实物”。 要测量重要指标，不要关注表面指标。 要接受一点：将来难免要重构代码。 如果测试“可以扩大规模”，那就

不叫快速测试！

(续表)

方法	使用时机	建议	优势	注意事项
5. 空钱包 包含支付选项的方法，以测试收入模型。支付选项可以是假的。	需要测试收入模型或特定定价方案时，可以使用这种方法，这样也可以有利于做进一步验证。(见 Kickstarter)	创造尽可能真实的体验来模拟结账过程。无须具备处理支付的能力，假装有这种能力就行。	由于让用户掏钱是一个很高的门槛，如果成功则是一个积极信号。使用第三方支付系统或表单就能轻松搞定。	过早地测试收益模型可能会限制团队的思维，关注业务 / 财务指标也可能对决策产生负面影响。
6. 柔道 这种方法指使用竞争对手开发的或具备类似体验的现有产品替代自家产品。	市场上已经存在类似的体验，或者需要通过友商产品了解用户行为。	只需观察用户使用“柔道”产品的情况即可。先截图，再修改截图，由此调整用户体验。	学习别人的成果。只需要很少的努力。	不要简单地复制友商产品。要努力去了解为什么客户喜欢或不喜欢这个产品。
7. 模拟 / 复古 做出一个概念的实物版本，例如 PDF 打印件或实物原型。	创建一个数字版耗时较长或内容适合以实物形式交付。	将模拟输出连接到前门，如表格。尝试使用“手册”“指南”等格式编写内容。	可以非常快，因为开发内容相对简单。用户熟悉这些实物形式。	实物形式可能无法跟踪使用情况，尤其是长时间使用和重复使用的情况。
8. 快闪店 开一个实体店、快闪店或摊位，展示产品有哪些好处。	有一定客流量，但又无法实时为用户提供好处。	请专家或其他有可能为用户提供好处的人参与。方法很多，比如有人来看货，你向他提问，跟他交谈。	可在短时间内获得大量潜在用户。容易提出后续问题，了解更多信息。	开了快闪店就有人来看热闹，可能会助长不良的实验行为，比如光跟你交谈。要记得关注用户的行为，不要只听他说话。

关于研究方法的说明

每年，我都会协助旧金山精益创业会议的筹办工作。成千上万的企业家齐聚一堂，会议还在全世界数百个城市同步播出。这是一场全球性的庆祝活动，让更多人有机会了解精益创业法，将这种方法运用到实际工作中。

虽然我们邀请到的演讲者有不少大咖——企业总裁和知名创业公司的创始人——但大多数发言者可能你并不了解。这是因为我们在努力寻找这样的实践者：愿意分享真实的故事，告诉大家在现实中，创业是一件多么具有挑战性的事（你也可上网观看过去所有演讲者的视频，网址：leanstartup.co）。

本书沿用类似的理念，收录了一些知名人士的分享，但大多数故事的主人公都身处创业一线。我尽可能征得他们的同意，在介绍公司和产品时使用真名。不过，我发现很多企业的宣传部门谨小慎微，不愿公开讲述自家公司的“精益创业史”。毕竟，创业通常会遭遇许多失败（我要点名表扬财捷公司和通用电气，他们特别乐意分享公司的精益创业之旅）。

我不太相信媒体报道的创新故事，那都是公关的产物。因此，本书的案例大部分源于我对有过密切合作的公司的直接观察，以及我的研究团队的数十次深度访谈。

为了保护部分公司的专有信息，我们会把几个故事合在一起讲，精心隐去公司名称，以维护相关公司的机密。每每出现这种情况，虽然我有时故意拼凑两个或多个类似的案例，让读者更难猜出我说的公司，但这些案例无一例外都基于我的个人观察或直接采访。

多年来，我拿了许多这样的合成故事在演讲中实验，总会有听众在演讲结束后找到我，露出神秘的笑容，说他们知道我讲的是某某公司。事实上，通常不止一个人能准确猜出故事的主角，但每个人说出来的名字都不一样。因为这样的故事多数都很典型；公司结构相同，激励机制相同，因而员工表现的行为也相同。

这样，我就能为你们讲述更多活生生的细节，让大家看看真实的创业战场究竟是什么样子。

声明

在《精益创业》一书中，我力争提供一份全面的公司清单，列出书中提到的所有公司。其中有些是我持有股权、有过合作的公司，也有一些创投公司，我和这些公司曾出现过多次利益冲突。

这些年来，这种利益冲突成倍增加，本书没办法悉数列出资料来源。我只想说，我与书中提到的每一家公司几乎都有关系，对于大部分公司，我要么是直接投资人，要么和它们有共同的投资人。

除此之外，我也会援引外部采访和引述资料，但书中绝大部分的引用内容都是我和我的研究团队直接采访的材料。虽然我讲的这些故事得到了每家公司的配合，但全书的定稿并没有预先征得任何一家公司的批准。

致谢📖

我记得，写《精益创业》是孤军奋战。但在那本书的致谢中，我仍感谢了89个人（我数过）。

相比之下，感觉这本书才真正是集体努力的结晶。毫无疑问，部分原因是我在Kickstarter众筹网发表《领导者指南》这本小书前后，结识了一批网友，是在跟这些网友交流的过程中才萌生写书的念头。在Kickstarter上有9677人支持《领导者指南》的众筹活动，他们使这本书的前期研究工作得以开展，我对这些支持者感激不尽。此外还有许多人加入社交网站洪钟网（Mightybell）的“领导者指南”小组参与活动，我对他们也感激不尽。如今小组成员都在热烈讨论《领导者指南》中的原则。我由衷感谢萨拉·雷诺，她为《领导者指南》做了大量调研工作。

我要感谢精益创业公司的梅丽莎·摩尔、希瑟·麦高夫、朱莉安·沃塔西克和克里斯汀·克鲁丝。

我要感谢皇冠出版集团整个团队对我工作的充分信任和全力支持：罗杰·肖勒、蒂娜·康斯特布尔、阿耶莱特·格鲁斯佩希特、坎贝尔·沃顿、梅根·舒曼、梅根·皮瑞特、朱莉娅·埃利奥特、伊琳·利特尔、吉尔·格雷托、伊丽莎白·伦德弗莱奇、希瑟·威廉姆森、特里·迪尔和塔尔·戈列茨基。

如果你是一位睿智的作家，一下子翻到书的后面去物色最好的出版经纪人，那我现在就可以给你答案：克里斯蒂·弗莱彻是这个行业的佼佼者。她绝不只是一位经纪人，她已经成为我真正的合作伙伴，

总是带着她特有的智慧和冷静为我业务的方方面面出谋划策。衷心感谢她与她的整个团队和我一起打造这本大部头。

我还要感谢弗莱彻公司的格兰妮·福克斯、维罗妮卡·戈尔茨坦、伊琳·麦克法登、塞尔维·格林伯格、莎拉·富恩特斯和明克·蔡。

马库斯·戈斯林是我的长期合作伙伴，我们早在共同创办IMVU公司的时候就开始合作。他为这本书设计了封面和内页图，还为《精益创业》设计了封面（试想这么多年来得耗费多少笔墨）。他还监督了这本书背后大规模的测试活动，这需要他独具匠心地融合产品和设计经验。除了这些工作以外，他还肩负重任，担任长期证券交易所的产品负责人。感谢你！

如果没有我的研究和编辑团队长期殚精竭虑、全心全意地投入工作，这本书多年前就会因其工程庞大而夭折。团队成员有：梅拉妮·雷哈克、劳拉·阿尔贝罗、劳琳·罗兰德和布丽奇特·萨姆伯格。特别是梅拉妮·雷哈克，她肩负重担，将这本书反反复复修改。我很感谢她一次又一次地接受职责范围之外的工作。劳拉·阿尔贝罗同样承担了艰巨任务，要管理这一项目中许多临时的工作，项目能顺利完成，她也发挥了至关重要的作用。

能再次与Telepathy公司合作，我激动万分。这一团队设计了《精益创业2.0》的配套网站theleanstartup.com。感谢恰克·朗格内克、阿诺德·尹、布伦特·萨莫斯、爱德华多·托莱达诺、宝芬妮·布朗、戴夫·谢泼德和梅根·道尔，你们设计了精美的网页，将这本书的概念完美地呈现出来。读者可访问thestartupway.com查看。

我要感谢通用电气创造条件，让我尝试一种全新的工作方法，感谢通用电气允许我在书中讲述他们所从事的大量工作。那里的每一位员工都非常励志。在此，我要特别感谢杰夫·伊梅尔特、康贝丝、维

夫·戈德斯坦、约翰·弗兰纳里、贾尼斯·西姆珀、杰米·米勒、沙恩·菲茨西蒙斯、苏珊·彼得斯、埃里克·格布哈特、瑞恩·史密斯、布拉德·莫蒂耶、科里·纳尔逊、詹姆斯·理查兹、朱利奥·卡内加洛、西尔维奥·斯菲鲁扎、特里·布莱森汉、瓦莱丽·范·丹·吉布斯、珍妮弗·拜尔、洛伦佐·西莫内利、迈克尔·马汉、布莱恩·沃雷尔、大卫·史潘格勒、安妮·麦肯特、沃尔夫冈·梅耶-哈克、维克·阿巴特、盖伊·李奥纳多、安德斯·沃尔德、卡洛琳·帕迪拉、奥布里·史密斯、玛里琳·戈尔曼、托尼·坎贝尔、肖纳·塞弗尔特、拉凯什·萨海、克里斯·贝瓦夸、凯文·诺兰、克里斯多夫·西克、史蒂夫·波尔兹，还要特别感谢马克·利特尔。

通用电气的莱斯·博斯特罗姆承担了超出职责范围的工作，核实了所有通用电气的故事和事实。

财捷公司同样允许我细述他们的故事，不胜感激。感谢司各特·库克、布拉德·史密斯、休·莫洛西、班尼特·布朗克、拉尼娅·苏卡尔、凯西·齐托维奇、史蒂文·维里斯、凯瑟琳·格雷格、迈克尔·斯特拉特、雷切尔·丘奇、马克·诺塔里安尼、凯西·迪万、阿莱娜·马洛尼、凯蒂·哈里斯、格雷格·约翰逊、艾伦·萨伯尔、罗伯·马蒂尼、韦罗尼卡·布朗伯格和贾斯汀·鲁腾贝克。

我要感谢白宫的希拉里·哈特利、亚伦·斯诺、黑利·范·戴克、米奇·狄克森、加伦·吉文斯、戴夫·兹韦尼亚奇、布莱恩·莱夫勒、玛丽娜·马丁、艾伦·德勒维、杰克·哈里斯、丽莎·格拉布特、埃里·梅耶、珍妮弗·特里斯、珍·阿纳斯塔寿芙、埃里克·希森、卡特·斯坦利、马克·施瓦兹、阿洛克·沙阿、迪帕·库纳普利、艾妮莎·柯林斯、马特·芬提、莫莉·罗斯金、埃米莉·施瓦兹、薇薇安·格拉巴德、莎拉·沙利文、罗维、艾米·科特、查尔斯·沃辛顿和安尼什·乔普拉。

我得到了许多公司、组织和非营利机构职员帮助和支持。他们的故事大部分写在了书中，没写出来的也让我深受启发。这些人为了《精益创业2.0》的成书做出了巨大贡献，他们是：Bionic公司的贾尼斯·弗雷泽、大卫·基德和安妮·贝科维奇，Dropbox软件的德鲁·休斯顿、托德·杰克逊和阿迪亚·阿加瓦尔，Asana公司的埃米莉·科尔、达斯汀·莫斯科维茨、贾斯汀·罗森斯坦、安娜·宾德、萨姆·戈尔特勒和卡蒂·施马尔茨里德，Twilio公司的杰夫·劳森、罗伊·吴、帕特里克·马拉塔克和奥特·考克维尔，IBM的杰夫·史密斯，爱彼迎的乔·扎德和玛吉·凯尔，思科公司的亚历克斯·戈里亚切夫、奥塞亚斯·拉米雷兹·阿萨德、金姆·陈和玛蒂尔德·杜菲，花旗集团的凡妮莎·科莱拉，“宠物收养”组织的大卫·迈耶和阿比·摩尔，宝洁的克里斯·伯克曼，美国代码的詹妮弗·帕尔卡，PCI 全球公司的克里斯·贝斯奈克，毕威拓的罗伯·米、安德鲁·科恩、爱德华·希亚特和西沃恩·麦菲尼，Gusto公司的约书亚·里夫斯、吉尔·科尔恩、尼基·威尔金和玛丽安娜·布朗，谷歌Area120孵化器的亚历克斯·高利，西雅图儿童医院的卡拉·贝利和格雷格·比奇，杰夫·亨特战略公司的杰夫·亨特，培生集团的亚当·伯克和索尼娅·克雷索耶维奇，美国国家安全局的瓦尼·瓦因斯、迈克·哈尔比格和卡特·芬提，优步公司的安德鲁·陈，西班牙电信的苏珊娜·胡拉多·阿普鲁兹杰斯，Rise公司的苏尼尔·古普塔，AgPulse公司的卡特·克雷斯（曾供职于丰田汽车公司），丰田技术信息中心的维努·拉伊，ExecCamp公司的巴里·奥雷利，Ligouri Innovation公司（之前在通用电气！）的史蒂夫·里古里，Panorama公司的亚伦·福伊尔，还有全球创新基金的阿历克斯·彼得森·泽瓦尼。

我尤其要感谢本书的试读者。你们的反馈为本书增色很多，我敢肯定，如果书中还有任何错误，那是我没有认真听取你们的意见。

感谢摩根·豪泽尔、马克·格雷班、贾尼斯·弗雷泽、史蒂夫·里古里、康贝丝、维夫·戈德斯坦、梅利莎·摩尔、丹·德鲍、维努

• 拉伊、詹姆斯·杰奎因、蒂奥·巴吉克、阿尔·索查德、康毅·马库贝拉、丹·马特尔、罗伊·巴哈特、汤姆·塞雷斯、戴夫·比内蒂、安尼士·查普拉、玛丽娜·马丁、安德里·奥斯特洛夫斯基、劳拉·克莱因、克拉克·施费、班尼特·布朗克、阿特·帕库斯、辛迪·阿尔瓦雷兹、亚当·彭因堡格、肯特·贝克、查尔斯·贝克尔、扎克·尼斯、霍利·格兰特、卡洛琳·迪伊、珍妮弗·梅尔茨、安美昌、尼科尔·格拉罗斯、安娜·梅森、埃德·埃塞、丹尼尔·多克托里、贾尼斯·西姆珀、托德·帕克和汤姆·艾森曼。

特别感谢阿拉什·费尔多西、阿里·格舍尔、布莱恩·弗雷扎、丹·史密斯、格雷格·比奇、贾斯汀·罗森斯坦、马特·穆伦维格、马修·奥格尔、佩德罗·米格尔、罗怙·克里斯哈拉莫斯、里德·霍夫曼、塞缪尔·哈蒙德、司各特·库克、马克·安德森、马吉特·温马赫斯、肖恩·埃利斯、友山茂树、JB布朗、西米恩·赛斯里、吉夫·康斯特勃、菲利普·沃恩、安迪·萨克、布莱恩·辛格曼、克雷格·夏皮罗和詹姆斯·杰奎因。

感谢长期证券交易所团队全体成员，你们每天都在致力于改善世界，不管机会多么渺茫，你们给我的鼓舞超乎你们的想象。在此我要感谢马库斯·戈斯林、蒂奥·巴吉克、米歇尔·格林、莉蒂亚·多尔、卡洛琳·迪伊、伊翁·李、宝芬妮·安德烈斯-贝克、帕维特拉·巴拉、佐兰·佩尔科夫、艾米·布特、约翰·鲍蒂斯塔，尤其要感谢我的办公室主任霍利·格兰特，她是我们运作的策划人，负责协调一个同时在三地运作的高难度初创项目，任务极为艰巨（第4章和第9章中“超速发展的柠檬水摊”的例子，就是霍利设计和模拟的）。

我非常感谢长期为我工作的行政助理布列塔尼·哈特，她冷静而娴熟地驾驭了这场变幻莫测的成书之旅。身边有一个可以完全信赖的人，真好！

我要感谢Outcast公司的亚历克斯·君士坦丁堡、尼基·杜根·波格、索菲·费奇曼、萨拉·布拉斯克和乔尼·马什。

我要感谢昆塞拉和西蒙妮，在我做这个项目的时候，是他们让我的生活一帆风顺。深深感谢厄玛给我们的家庭带来了那么多的快乐和支持。

感谢朋友们，我的朋友很多，无法在此一一致谢，相信你们知道我是多么珍惜你们的支持和关怀。

我能有今天，都是因为父亲安德鲁·里斯和母亲维维安·瑞兹尼克为我奠定了基础。无论是我荒唐地跨界技术和创业，还是选择完全抛弃传统职业道路，他们都给予我坚定不移的支持，正因如此，你现在读到的这本书才得以面世。初为人父的我，对于他们的牺牲精神和英雄气概有了新的认识。谢谢你们！

我要感谢我的姐姐、姐夫，妮可和多夫，阿曼达和戈登，还有你们不断新添的家庭成员。我要用满满的爱感谢下一代：埃弗雷特、纳迪亚和泰迪。

我要感谢我的岳父比尔、岳母哈里特：感谢你们的关心和支持，感谢你们养育了一个非常优秀的女儿。

我要感谢我的贤妻塔拉·莫尔：真不敢相信我能有幸与你共度此生。你的爱时时刻刻支持着我，日日夜夜滋养着我的灵魂。正因为认识了你，我变得更加优秀。谢谢你！

《精益创业》成书以来，我生活中最大的变化就是家庭成员迅速增加。感谢我的儿子和女儿：感谢你们带我步入父亲的行列，真是妙不可言。你们彻底改变了我，这一点你们可能永远不会完全明白。自从生活中有了你们，我就在判断每一个机会是好是坏，标准就看有朝

一日我是否能自豪地跟你们讲述这个故事。我的每一个细胞都深切希望，你们的未来更加美好。爸爸爱你们。

1. 卢俊宇对“本书所获赞誉”“附录”等部分的翻译亦有贡献。——译者注

参考文献

序言

1.meetup.com| topics| lean- startup.

2.As of May 2017, FastWorks is a trademark of General Electric Company.

3.quora.com| What- causes- the- slack- at- large- corporations| answer| Adam- DAngelo.

第一部分

1.vanityfair.com| news| 2016| 11| airbnb- brian- chesky.

2. Ibid.

3.Ari Gesher spoke at the 2013 Lean Startup Conference in San Francisco; youtube.com| watch?v=TurkwAhv86k.

第1章 尊重过去，创造未来：建立现代企业

1.wsj.com| articles| SB10001424053111903480904576512250915629460.

2.25iq.com| 2017| 03| 10| you- have- discovered-productmarket - fit - what- about - a - moat| .

3.ibm.com| blogs| insights- on- business| gbs-strategy| cxos- set- sights- back- traditional- targets| .

4.marketrealist .com| 2015| 12| adoption- rates- dizzying - heights.

5.steveblank.com| 2010| 07| 22| what- if- the- price- were-zero- failing- at- customer- validation.

6.Jack Welch and John A.Byrne, *Jack: Straight from the Gut* (New York: Warner Business Books, 2001), p.330.

7.forbes.com| sites| miguelhelft| 2015| 09| 21| dropboxs-houston- were- building- the- worlds- largest- platform- for-collaboration| #58f0ccd9125e; fortune.com| 2016| 03| 07| dropbox-half- a- billion- users.

8.techcrunch.com| 2013| 11| 02| welcome- to- the- unicorn-club| .

9.forbes .com| sites| howardhyu| 2016| 11| 25| this - black - friday -j eff- bezos - makes - amazon - echo - sound - better - than - google - home| #11dc97a66cc4; wired .com| 2014| 12| jeff - bezos - ignition - conference| ; fastcompany .com| 3040383| following - fre - phone - fop - big - changes - at- amazons - lab126.

10. [bloomberg.com| features| 2016- amazon- echo](http://bloomberg.com/features/2016-amazon-echo).

11. [fastcompany .com| 3039887| under - fre](http://fastcompany.com/3039887/under-fre).

12. [sec.gov| Archives| edgar| data| 1018724| 000119312505070440
| dex991.htm](http://sec.gov/Archives/edgar/data/1018724/000119312505070440/dex991.htm).

第2章 创业部：缺失的部门

1. See *AnnaLee Saxenian's Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1996); Reid Hoffman's *blitzscaling* thesis (Part Three Introduction, note 1); and the TechStars Manifesto (Chapter 7, note 5).

2. The term “ambidextrous organization” was coined by Robert Duncan in 1976, in the article “The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation,” in *The Management of Organization Design: Strategies and Implementation*, edited by Ralph H. Kilmann, Louis R. Pondy, and Dennis P. Slevin (New York: North Holland, 1976). For more, see Steve Blank's post on lean management innovation: [steveblank.com | 2015 | 06 | 26 | lean - innovation- management - making - corporate- innovation - work](http://steveblank.com/2015/06/26/lean-innovation-management-making-corporate-innovation-work) .

3. “As companies tend to innovate faster than their customers' needs evolve, most organizations eventually end up producing products or services that are actually too sophisticated, too expensive, and too complicated for many

customers in their market .Companies pursue these ‘sustaining innovations’ at the higher tiers of their markets because this is what has historically helped them succeed: by charging the highest prices to their most demanding and sophisticated customers at the top of the market, companies will achieve the greatest profitability.” Among them are new technologies and platforms .claytonchristensen .com| key – concepts| .

4.The irony is not lost on me that these same organizations have been criticized for being slow to extend this same access to a wider pool of applicants beyond the traditional demographics of Silicon Valley.This extension is essential if we are going to make the concept of “meritocracy” mean something.

5.After these events took place, GE divested the appliance business, which was acquired by Chinese conglomerate Haier in 2016 and still operates under the name “GE Appliances.” See geappliances .com| our – company.6.If six weeks doesn’ t seem like enough time to save a business, note that famed startup accelerator Y Combinator is twelve weeks long.

第3章 创业心态

1.For more on the history of Silicon Valley specifically, see the following: Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128, by AnnaLee Saxenian

(Cambridge, MA: Harvard University Press, 1994; and “The Secret History of Silicon Valley,” by Steve Blank (steveblank.com|secret-history)).

2. Steve Case is chairman and CEO of Revolution LLC, and co-founder and former CEO of AOL; riseofrest.com.

3. At my first job in Silicon Valley, a banner with this motto emblazoned on it hung above reception.

4. hbr.org| 2013| 01| what-is-entrepreneurship.

5. Alexis Ohanian, *Without Their Permission: The Story of Reddit and a Blueprint for How to Change the World* (New York: Grand Central, 2016), p. 5.

6. quora.com| Amazon - company - What - is - Amazons - approach - to - product-development - and - product - management.

7. Jack Stack and Bo Burlingham, *A Stake in the Outcome: Building a Culture of Ownership for the Long-Term Success of Your Business* (New York: Doubleday Business, 2002).

8. With apologies to our friends in finance, who would say that this simplistic formula is not quite right: 1. We’re not taking into account the time value of money; the payoff is only \$1 billion in future dollars, we need a net-present-value (NPV) calculation, and 2. This is actually more like an option, which should be valued according to the BlackScholes formula, or something similar. Granted! But these involve

complexity that few practitioners understand. Some of these advanced issues are discussed in Chapter 9.

9. This is why we call it a minimum viable *product*. It's not just research or a standalone prototype. It's an attempt to serve a real customer, even if in a limited way.

10. It's important to note that this system is vulnerable to abuse. It's why the Lean Startup movement is so focused on scientific "validated learning" as a unit of progress.

11. [psychologytoday.com| blog| wired- success| 201511| why-financial-incentives-dont-improve-performance](http://psychologytoday.com/blog/wired-success/201511/why-financial-incentives-dont-improve-performance).

12. [steveblank.com| 2010| 11| 01| no-business-plan-survives-first-contact-with-a-customer-%E2%80%93the-5-2-billion-dollar-mistake|](http://steveblank.com/2010/11/01/no-business-plan-survives-first-contact-with-a-customer%E2%80%93the-5-2-billion-dollar-mistake/).

13. Remarks at the National Defense Executive Reserve Conference, November 14, 1957; [presidency.ucsb.edu| ws| ?pid=10951](http://presidency.ucsb.edu/ws/?pid=10951).

14. Most boards are composed of representatives from three groups: insiders (founders and employees), investors, and independent directors. The most common configuration in my experience is 2| 2| 1 for a total of five directors. For much of a startup's early life, this may be the total number of people to whom it is accountable.

15. [techcrunch.com| 2011| 11| 19| racism-and-meritocracy; startuplessons-learned.com| 2010| 02| why-diversity-matter-](http://techcrunch.com/2011/11/19/racism-and-meritocracy-startuplessons-learned.com/2010/02/why-diversity-matter-)

meritocracy.html; startuplessons learned.com| 2012| 11| solving-pipeline- problem.html.

16. journals .sagepub .com| doi| abs| 10 .2189| asqu .2010 .55 .4 .543. For a discussion of the study, see sloanreview .mit .edu| article| achieving - meritocracy - in- the - workplace| .

17. mashable.com| 2016| 04| 19| early- mark- zuckerberg - interview | #En 6CWSe .EZqm.

18. I' m far from the only person thinking about this. It' s an important topic not just for SV, but for society at large, as there are other flaws in the meritocracy concept that need to be grappled with. For one example, see Chris Hayes' s writing on this subject: thenation.com| article| why- elites- fail and boingboing.net| 2012| 06| 13| meritocracies- become- oligarchi.html.

19. Bessemer Venture Partners; bvp.com| portfolio| anti-portfolio.

20. forbes .com| sites| larrymagid| 2012| 02| 01| zuckerberg - claims - we - dont- build - services - to - make - money| #149d1db5370f.

21. McChrystal, Stanley. *Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World* (New York: Penguin, 2015), p. 215.

第4章 精益创业的启示

1. jstor.org/stable/4021643?seq=1#page_scan_tab_contents; journal.sjdm.org/14/14130/jdm14130.html.

2. There is a whole separate discipline to this called “customer development,” a term originally coined by Steve Blank. See startuplessonslearned.com/2008/11/what-is-customer-development.html.

3. Part of the research that went into this book came from a project called *The Leader's Guide*. In 2015, I launched a Kickstarter campaign to publish a limited-run, 250-page book aimed at helping entrepreneurs, executives, and project leaders put lean principles into practice. The campaign was backed by 9,677 people choosing from 30 different reward levels and raising \$588,903. The content of the book was derived from materials I'd used in the years prior; the goal was to provide a concrete road map for leaders who want to transform their management practice in an entrepreneurial direction. After it was published, I invited every backer who'd received a copy to join a community on Mightybell, a social networking application aimed at organizing communities around common interests, and share with me their experiences of putting its ideas into practice.

4. Intuit founder Scott Cook first suggested to me that “delight” is the proper standard for the value hypothesis.

5. techcrunch.com/2012/02/01/facebook-ipo-letter.

6. [pmarchive.com| guide_to_startups_part4.html](http://pmarchive.com/guide_to_startups_part4.html).

7. [medium.com| @davidjbland| 7- things- i- ve- learned- about- lean- startup- c6323d9ef19c](http://medium.com/@davidjbland/7-things-i-ve-learned-about-lean-startup-c6323d9ef19c).

8. [medium.com| blueprint - by - intuit| design - thinking - in - the - corporate - dna- f0a1bd6359db#.6i9u9o20w](http://medium.com/blueprint-by-intuit/design-thinking-in-the-corporate-dna-f0a1bd6359db#.6i9u9o20w).

9. For more on MVP sequencing, see *The Leader's Guide*, pp. 156 - 57.

10. [businessinsider.com| the-washington-post-is-growing- its-arc- publishing-business-2016-6](http://businessinsider.com/the-washington-post-is-growing-its-arc-publishing-business-2016-6).

11. For more on growth boards, see Chapter 9.

第5章 规模创新管理体系

1. Jeffrey K. Liker, *The Toyota Way* (New York: McGraw-Hill, 2003), p. 223.

2. *Work in process* (WIP) is defined in the seminal textbook *Factory Physics* as “inventory between the start and end points of a routing.” To learn more, see *Factory Physics for Managers: How Leaders Improve Performance in a Post - Lean Six Sigma World*, by Edward S. Pound, Jeffrey H. Bell, and Mark L. Spearman (New York: McGraw Hill Education, 2014).

3. [startup - marketing.com| the - startup - pyramid](http://startup-marketing.com/the-startup-pyramid).

4. This is true of startups, too, because most employees will be recruited from a legacy organization.

5. The ability employees have to leave companies and start new ones without being bound by a non-compete clause is a crucial legal protection, and this policy regime is part of what makes Silicon Valley so successful. For more, see Chapter 11.

6. As Peter Drucker said, “There is surely nothing quite so useless as doing with great efficiency what should not be done at all.” “What Executives Should Remember,” *Harvard Business Review*, vol. 84, no. 2, February 2006; hbswk.hbs.edu/archive/5377.html.

7. For an example of how stage-gate is supposed to work, see Robert G. Cooper, *Winning at New Products: Creating Value Through Innovation* 4th ed. (New York: Basic Books, 2011).

8. I have met many teams that backdate what they claimed was going to happen to match the new management directive that’s in vogue. George Orwell would be impressed.

9. Creating this structure so that it is truly functional, rather than just another system that can be gamed, requires the hard work of building and using growth boards and other mechanisms. See Chapter 9.

10. Brian Frezza spoke at the 2013 Lean Startup Conference in San Francisco; [youtube.com/watch?v=I2l_Cn8Fuo8](https://www.youtube.com/watch?v=I2l_Cn8Fuo8).

11.knowyourmeme .com| memes| profit

第2部分

1.en .wikipedia .org| wiki| United _States _Department _of
_Health _and_Human_Services.

2.fastcompany.com| 3046756| Obama-and-his-geeks.

3.nbcnews.com| news| other| only-6-able-sign-healthcare-gov
-first -day-documents -show -f8c11509571.

4.advisory .com| daily - briefing| 2014| 03| 03| tim - inside
- the - nightmare- launch - of - healthcaregov.

5.washingtonpost .com| national| health - science| hhs -
failed - to - heed - many- warnings - that - healthcaregov -
was - in - trouble| 2016| 02| 22| dd344e7c- d67e - 11e5 - 9823 -
02b905009f99_story .html.

6.advisory .com| daily - briefing| 2014| 03| 03| tim - inside
- the - nightmare- launch - of - healthcaregov.

第6章 第一阶段：临界规模

1.Cory Nelson is now the GM for gas compression and power
generation products in the Distributed Power division of GE
Power.

2. [pmarchive .com| guide _to _startups _part4.html](http://pmarchive.com/guide_to_startups_part4.html).

3. The exact membership of the “FastWorks Growth Board,” as it came to be known, varied a little from year to year, including participation from leaders of individual GE businesses. For the initial eight pilot projects, it included Jamie Miller (then CIO), Susan Peters (Senior VP of HR), Matt Cribbins (then VP of GE’s Corporate Audit Staff), Mark Little (Senior VP and Chief Technology Officer of GE Global Research), and Beth Comstock.

4. [aei .org| publication|](http://aei.org/publication) has - government - employment - really - increased- under - obama|; [gao .gov| assets| 680| 677436 .pdf](http://gao.gov/assets/680/677436.pdf); [politicalticker.blogs .cnn.com| 2009| 04| 18| Obama-names-performance-and-technology - czars](http://politicalticker.blogs.cnn.com/2009/04/18/Obama-names-performance-and-technology-czars); [cei .org| blog|](http://cei.org/blog) nobody - knows - how - many - federal - agencies - exist.

5. Aneesh P. Chopra, *Innovative State: How Technologies Can Transform Government* (New York: Atlantic Monthly Press, 2014), pp. 215 - 16.

6. [obamawhitehouse .archives .gov|](http://obamawhitehouse.archives.gov) the - press - office| 2012| 08| 23| white- house - launches - presidential - innovation - fellows - program.

7. [presidentialinnovationfellows .gov|](http://presidentialinnovationfellows.gov) faq| .

8. One of the major learnings, in fact, is reflected in the way I’ve told the story here. The team realized that instead of building a single device, it made more sense to

conceptualize their new product as a system being sold to the customer.

9. For more on business models, see Alexander Osterwalder and Yves Pigneur. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2010).

10. fastcompany.com/3068931/why-this-ceo-appointed-an-employee-to-change-dumb-company-rules.

第7章 第二阶段：扩大规模

1. Also along for the ride, doing a lot of critical and difficult legwork were Aubrey Smith, Tony Campbell, Marilyn Gorman, and Steve Liguori.

2. playbook.cio.gov.

3. inc.com/steve-blank/key-to-success-getting-out-of-building.html.

4. Students of the scientific method may be concerned that we are not teaching teams the importance of a falsifiable hypothesis. It's true that I generally save this bit of theory for a more advanced session, but keep in mind that startup arrogance actually works in our favor here. The idea that *every single person on the planet will love my product* is the ultimate in easily falsified hypotheses

5. davidgcohen.com| 2011| 08| 28| the- mentor- manifesto| .

6. Supported by the Department of International Development in the UK, the United States Agency for International Development, the Omidyar Network, the Swedish International Development Cooperation Agency, the Department for Foreign Affairs and Trade in Australia, and the Department of Science and Technology in South Africa.

第8章 第三阶段：深层机制

1. Leigh Gallagher, *The Airbnb Story: How Three Ordinary Guys Disrupted an Industry, Made Billions ...and Created Plenty of Controversy* (New York: Houghton Mifflin Harcourt, 2017), p 177- 8.

2. Ibid., p.196.

3. metropolismag.com| interiors| hospitality- interiors| whats- next - for- air bnbs- innovation- and- design- studio| .

4. bloomberg .com| news| articles| 2015 - 08 - 18| emc - vmware - spinout - pivotal- appoints - rob - mee - as - new - ceo.

5. usds .gov| report - to - congress| 2016| immigration - system| .

6. lean.org| lexicon| set- based- concurrent- engineering.

7.businessinsider .com| ge - is - ditching - annual - reviews - 2016 - 7.

8.Ibid.

9.wsj.com| articles| ge- does- away- with- employee- ratings- 1469541602.

10.Matt Mullenweg spoke at the 2013 Lean Startup Conference in San Francisco; youtube.com| watch?v=adN2eQHd1dU.

11.obamawhitehouse.archives.gov| blog| 2013| 05| 15| rfp- ez- delivers- savings- taxpayers- new- opportunities- small- business.

12.ads.18f.gov.

13.seattlechildrens.org| about| seattle- childrens - improvement - and- innovation - scii| .

14.al6z.com| 2017| 03| 04| culture- and - revolution - ben - horowitz - toussaint- louverture| .

15.currentbyge .com| company.

16.fastcompany .com| 3069240| how - asana - built - the - best - company - culture- in - tech.

17.Ibid.

18.give.intuitlabs.com.

第9章 创新核算制度

1. These can be things as simple as the percentage of customers who preorder an MVP, the percentage of customers who agree to take part in a training program, or the percentage of customers who use an IT system (if it's an internal project).

2. quora .com | What - was - it - like - to - make - an - early - investment - in - Twitter- What - was - the - dynamic - like; nbcnews .com | id | 42577600 | ns | business - us_business | t | real - history - twitter - isnt - so - short - sweet | # .WKZpShCO 1aU.

3. medium .com | @dbinetti | innovation - options - a - framework - for- evaluating - innovation - in - larger - organizations - 968bd43f59f6.

4. paulgraham.com | growth.html.

5. Scott Cook of Intuit created the delight standard in 2007 with his oneday Design for Delight program, which eventually grew into a companywide innovation structure. hbr .org | 2011 | 06 | the - innovation - catalysts.

6. netpromoter.com | know | .

7. slideshare.net | hiten1 | measuring- understanding- productmarket- fit- qualitatively | 3- Sean_Ellis_productmarket_fit_surveysurveyio

8. These “bingo card” charts are based on my work with GE, and are used with permission from the company.

9. Those of us who have tried to build a real startup without even a parttime CFO have learned this lesson the hard way.

第3部分

1. hbr.org 2016 04 blitzscaling.

第10章 统一的创业理论

1. I belong to the Peter Drucker school of gurus: drucker.institute/about-peter-f-drucker.

2. fakesteve.net 2010 04 an - open - letter - to - the - people - of - the - world.html.

第11章 制定有利于创业的公共政策

1. Entrepreneurs within both the UK and U.S. governments have taken up this approach under the banner of “the strategy is delivery.” See mikebracken.com/blog/the-strategy-is-delivery-again and gds.blog.gov.uk/usds-18f-

and- gds- why- the- strategy- is- delivery- video- transcript.

2.hbr .org| 2016| 10| an - entrepreneurial - society - needs - an - entre pre neurial- state.

3.These are just a few examples of visa programs available in other countries: startupchile.org| programs; startupdenmark.info; italiastartupvisa.mise.gov.it.

4.Steven *Watts, The People' s Tycoon: Henry Ford and the American Century*(New York: Vintage, 2006).

5.medium .com| tech - diversity - files| the - real - reason - my - startup - was- successful - privilege - 3859b14f4560# .lskhsmiff.

6.For more on this, see Scott Andrew Shane, *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual- Opportunity Nexus* (Northampton, MA: Edward Elgar, 2003).

7.papers.ssrn.com| sol3| papers.cfm?abstract_id=2896309.

8.hbr .org| 2017| 02| a - few - unicorns - are - no - substitute - for - a - competitive- innovative - economy.

9.rand .org| content| dam| rand| pubs| working _papers| 2010| RAND W_R637 - 1 .pdf.

10.Carol *S.Dweck, PhD, Mindset: The New Psychology of Success* (New York: Random House, 2006).

11.stvp .stanford .edu| blog| innovation - insurgency - begins| .

12.steveblank .com| category| nsf - national - science - foundation| .

13.bloomberg .com| news| articles| 2016 - 02 - 10| how - tech - startup - founders- are - hacking - immigration.

14.blogs .wsj .com| digits| 2016| 03| 17| study - immigrants - founded - 51 - of - u - s- billion - dollar - startups| .

15.citylab .com| politics| 2013| 04| how - immigration - helps - cities| 5323| .

16.One such example is Kunal Bahl, a graduate of the Wharton School at the University of Pennsylvania, who went home to India to found the e- commerce company Snapdeal, which is now valued at \$6.5 billion and has created thousands of jobs there—but none in the United States, where he got his education.money.cnn.com| 2017| 02| 02| news| india| snapdeal-india-kunal-bahl-h1b-visa| index.html.

17.thenation.com| article| what- if- we- treated- labor- startup.

18.thoughtco.com| intro-to-unemployment-insurance-in-the-us-1147659.

19.ncbi .nlm .nih .gov| pmc| articles| PMC2796689| .

20.UBI isn' t even necessarily the only way to build a truly universal economic benefit.A federal job guarantee might achieve similar outcomes:jacobinmag.com| 2017| 02| federal -j ob - guarantee - universal - basic - income- investment -j obs - unemployment| .

21.nytimes .com| 2016| 12| 17| business| economy| universal - basic - income- finlan .html.

22.qz .com| 696377| y - combinator - is - running - a - basic - income - experiment- with - 100 - oakland - families.

23.kauffman .org| what - we - do| resources| entrepreneurship - policy - digest| can - social - insurance - unlock - entrepreneurial - opportunities.

24.theatlantic .com| business| archive| 2016| 06| netherlands - utrecht- universal - basic - income - experiment| 487883| ; theguardian .com| world| 2016| oct| 28| uni versal - basic - income - ontario - poverty - pilot - project- canada.

25.vox .com| new - money| 2017| 2| 13| 14580874| google - self - driving- noncompetes.

26.kauffman .org| what - we - do| resources| entrepreneurship - policy - digest| how - intellectual - property - can - help - or - hinder - innovation.

27.forbes .com| 2009| 08| 10| government - internet - software - technology- breakthroughs - oreilly .html.

28. obamawhitehouse .archives .gov| the - press - office| 2013| 05| 09 executive- order - making - open - and - machine - readable - new - default - government - .29. Chopra, *Innovative State*, pp. 121 - 22.

30. hbr .org| 2017| 02| a - few - unicorns - are - no - substitute - for - a - competitive- innovative - economy.

31. site.warrington.ufl.edu| ritter| files| 2017| 06| IPOs2016Statistics.pdf

32. jstor.org| stable| 1806983?seq=1#page_scan_tab_contents; larrysummers.com| 2017| 06| 01| secular- stagnation- even- truer- today.

33. techcrunch.com| 2017| 06| 28| a- look- back- at- amazons- 1997- ipo.

34. niskanencenter.org| blog| future - liberalism - politicization - everything| .

后记

1. bloomberg.com| view| articles| 2017- 04- 12| here- s- one- more- thing- to- blame- on-senior-management.