

BUSINESS
THINKING

精益商业思维

精益商业思维应成为
每位创业者和企业家的

必备常识

程 浩 / 著

陈天桥 俞永福 卢伟冰 | 联袂推荐
王小川 张涛 刘芹

 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

从互联网大佬转型为专业投资人之后，程浩发现，多数企业在产品创新和业务创新中都存在两类问题，一个是“痛点不痛、刚需不刚”，也就是需求找错；另一个是解决方案做错。因此，精益商业思维应成为每位创业者和企业家的必备常识，它能够帮助企业以更快的速度、更低的成本去逼近有效的方案。

在《精益商业思维》中，程浩将自己19年来在互联网行业踩过的“坑”以及总结的经验和干货进行了逐一总结。书中内容结合了作者在中国互联网行业十几年的从业经历和实操经验，从“三大门户”时代过度到“BAT”时代的完整行业观察，以及丰富的互联网本土实例，分享了什么是精益、怎样才能做到精益、常见的不精益都有哪些、会给企业带来哪些危害、企业如何进行有效创新、未来的创新机会在哪里。

作者曾数次作为创业营的导师，向国内优秀的创业者和企业家们讲授精益商业的课程，每一次都收到学员最高分的评价，大家的反馈是课程非常实用和接地气，这也是本书的写作初衷：把有价值的内容分享给更多的创业者和企业家。

LEI

BUSINESS
THINKING

精益商业思维

程 浩 | 著

AIN

 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

从互联网大佬转型为专业投资人之后，程浩发现，多数企业在产品创新和业务创新中都存在两类问题，一个是“痛点不痛、刚需不刚”，也就是需求找错；另一个是解决方案做错。因此，精益商业思维应成为每位创业者和企业家的必备常识，它能够帮助企业以更快的速度、更低的成本去逼近有效的方案。

本书结合作者在中国互联网行业18年的从业经历和实操经验，总结了其踩过的“坑”、积累的经验干货。书中通过从“三大门户”（搜狐、新浪、网易）时代到“BAT”（百度、阿里巴巴、腾讯）时代再到“TMD”（今日头条、美团、滴滴）移动互联网时代的完整行业观察，以及丰富的互联网本土实例，分享了什么是精益、怎么才能做到精益、常见的不精益都有哪些、会给企业带来哪些危害、企业如何进行有效创新、未来的创新机会在哪里等。

作者曾数次作为创业营的导师，向国内优秀的创业者和企业家讲授精益商业课题。每一次都收到学员最高分的评价，大家的反馈是课程非常实用和接地气，这也是作者写这本书的初衷：把有价值的内容分享给更多的创业者和企业家。

图书在版编目（CIP）数据

精益商业思维/程浩著.—北京：机械工业出版社，2020.1
ISBN 978-7-111-64535-1

I. ①精... II. ①程... III. ①商业经营 IV. ①F715

中国版本图书馆CIP数据核字（2020）第009099号

机械工业出版社（北京市百万庄大街22号 邮政编码 100037）

策划编辑：李新妞 责任编辑：李新妞

责任校对：李 伟 责任印制：孙 炜

保定市画美凯印刷有限公司印刷

2020年2月第1版·第1次印刷

145mm×210mm·7.875 印张·3插页·135千字

标准书号：978-7-111-64535-1

定价：69.90元

电话服务

客服电话：010-88361066

010-88379833

010-68326294

网络服务

机工官网：www.cmpbook.com

机工官博：weibo.com/cmp1952

金书网：www.golden-book.com

机工教育服务网：www.cmpedu.com

封底无防伪标均为盗版

推荐序1

搜狗公司CEO 王小川

为程浩兄的新书写序，非常荣幸。

互联网的出现，拉开了信息革命的序幕，开创了信息时代。这是人类历史上最为波澜壮阔的技术革命，超越了工业革命，突破了人类想象力的极限。每个人都是这段历史的深度参与者、见证者和受益者。20年的持续发展，改变了我们每一个人的生活方式，创造了众多伟大的公司，留下了无数的造梦神话和创业故事。在这个创新创业的大时代，传统的经济学理论和经典的MBA教育已经跟不上发展的要求，需要新的思维框架和方法，来帮助我们创建、审视和经营公司。

“长尾理论”“颠覆式创新”“从0到1”“平台战略”“精益创业”等，都是这个时代里我们耳熟能详的概念，各自有众多的解读和实践。有的是因互联网孕育而生，有的是在互联网模式下更能发扬光大。上述大多数理论谈到的是战略选择问题，或者是对现象的事后解读。唯有“精益创业”是对初创公司或创新项目的实操指导，解决面临不确定性时的路径选择和执行问题，具有更强的实操性，能成为一种工作方法，因而能够从众多理论中脱颖而出。

行业中讲授“精益创业”的老师不少，但有实战经验的却不多。2016年年初，PPLive的创始人姚欣、程浩和我，三位有深厚技术背景的创始人，都看到了深度学习的颠覆性意义，一起创建了混沌AI创业营，旨在帮助创业者更好地把握AI技术带来的市场机会。2016年是人工智能爆发的元年，没多久便发生了谷歌AlphaGo战胜李世石的事件。混沌AI创业营吸引了当时极具热情的一帮创业者。程浩自告奋勇担任“精益创业”课程的老师，为此他做了充分准备，淋漓尽致地把精益创业的思想讲深、谈透，得到了学员们极高的评价，课堂效果令人惊艳，我也从中获益匪浅。

究其原因，程浩不仅有良好的表达能力、结构化的思考能力，他本人作为成功互联网企业的创始人、技术领袖和管理者，经历了一轮又一轮创新成功和失败的锤炼。他将这些经验的总结和感悟的提炼代入到课

堂，还原了创业公司在各个关键时期的处境，既有理性的判断又有欲望的纠缠，这种代入感及其所引发的思考，是任何一门MBA课程所不能及的。我不禁感叹：一个有深厚创业实战背景的老师是多么的可贵！此后，“精益创业”也成为程浩的保留课程，在互联网“江湖”声名远扬。

同年，程浩又创立了远望资本，转身成为投资人，聚焦于人工智能领域的投资，希望把自己十多年的创业和管理经验坦诚分享给创业者，帮助有志于从事技术创新的年轻人。我相信这一段作为投资人的经历，又能极大地丰富他的思维框架。投资人需要参与更多商业项目，以更高视角来俯视、品味、判断、指导创业者，以及他们的商业计划、阶段性的选择与决策。这需要更宏观的视野，我也相信程浩的抽象思维能力在这一过程中能发挥更大的作用，终将形成更完整的思维体系。果然，今天他放在我面前的这本《精益商业思维》，就是这一思维体系的大成。

在我看来，这本书有以下三个特点。

首先，《精益商业思维》继承了精益创业的基本事实：从我们面对的是不确定的用户需求，放大到我们面对的是不确定的世界。因此，书中的方法论不只是在讲如何确认用户需求，而是贯穿到了商业模式和产品可行性的确认，这在本书的第1章、第3章和第5章都有阐述。

其次，作为一个有着丰富经验的成功创业者，程浩对于成功路上各种经验和教训的总结，对于如何少踩坑、如何在项目受挫时转型，有着清醒的认知和思考，这些内容是任何一个商学院教授都不可企及的。同时，作为一位优秀的投资人，他还细分了不同商业模式下获取用户的关键点和组织设计，使此书成为一本少有的实操指南，详见本书的第2章、第6章、第7章。

最后，关于组织的成长、创新的来源、趋势的把握，这些接近于“道”的思考，在本书最后三章进行了探讨，从一些具体而微的视角，把这些抽象的话题，转化成了具体的原则。

中国互联网产业20年的发展，催生了我们对于创新、技术、商业模式的深度思考，也树立了我们对未来的信心。这本《精益商业思维》，既是程浩的个人思考，也代表了千万互联网从业者在前赴后继的实践历程、思想碰撞中凝聚的共识，有故事，有真知，有灼见。期待这样的思考带给当下创业者、未来的企业家更多启发。

推荐序2

晨兴资本创始合伙人 刘芹

非常荣幸，能为程浩的新书写一些推荐感悟。

作为迅雷非常早期的投资人，我与程浩之间共历了很多事情，也共同感悟到创业公司的一些方法论。

回想在2003年时，国内大部分创业项目仍以借鉴美国模式为主，少有纯技术领域的创新。迅雷正是为数不多的靠颠覆技术闯出来的创业者。迅雷的创始人Sean和程浩这一对搭档是杜克大学计算机系的同学，都有不错的技术背景，先后在硅谷和国内一线互联网公司工作。两人放弃了此前非常优渥的工作，没留任何退路蜗居在深圳创业。在晨兴2005年底投资前，他们几乎已弹尽粮绝，连办公室都空着一半未装修。

迅雷前期发展的挑战和困惑一直在于商业模式的摸索，经历了一个颇为曲折、不断践行精益创新的过程。所以，当今天程浩转型成为我的同行，进入创投领域后，经常会看到他有一些刷爆朋友圈的文章。这些引发广大创投圈共鸣的观点，正是他站在投资人视角后，难得的企业家经验的再升华。

回归书籍本身，为什么说一位企业家拥有精益思维非常重要？根据我的经验，创业者第一次跟投资人讲的话，对企业的理解和方向的看法，在3~5年后回头一看，几乎没有不做调整的，有的甚至是面目全非。

所以大家可以看到，企业发展的过程中，没有任何业务是一成不变的，最大的不变就是变化本身。因此，对任何一家企业，能够用最小的成本、最短的时间，高效地去创新、去试错、去摸索就显得格外重要。

特别在当下，随着中国的消费和模式创新的红利逐步走到尽头，科技创新才是未来更具破坏性、颠覆性的力量。不论企业家还是投资人，都已感知到这样的剧烈变化。当环境变量发生重大变化的时候，就会有颠覆式创新机会的出现。

对企业家们来说，怎样抓住“重新洗牌”和弯道超车的好机会，需要

一套科学的体系。程浩的这本书，总结了他过去20年的互联网从业经历以及十几年的创业经验，可谓恰逢其时。在此，愿这本书能给更多企业家和创业者们带来曙光，为他们在奋斗的道路上指引解惑，帮他们少走些弯路。

真诚希望正奋斗在中国前沿科技领域的创新者们通过学习，能把精益商业思维的方法带到实践中，带到企业管理中去，在人工智能、5G、物联网、区块链的革命性浪潮下，能够在中国诞生一些影响全球的国际化公司。这需要行业具有颠覆性力量的创业者们“立大志、做大事”。

最后想说，相识已久，程浩是一位非常有人格魅力和亲和力的人。很感慨一路见证了他从技术创业者到企业家到如今科技领域投资人的蜕变。祝他在投资道路上收获更美丽的风景，创造出更大的人生价值。

前言

精益商业思维：应对不确定的世界

这世界上唯一不变的只有变化，无论是国际形势、经济周期，还是我们每个人的生活，都仿佛被一股无形的洪流推动，高速向前，上扬、俯冲，甚至有时颠簸，让我们的生活处处充满了“惊”和喜。

商业创新也是一样：2017年区块链成为热点，连出租车司机都在谈比特币，之后一段时间慢慢趋于沉寂，最近又开始“翻红”。2015—2016年兴起的VR/AR同样因为技术不成熟，热闹了一阵，后来也平静下来。

每一项新技术从诞生到实际落地应用，到真正形成产业链，几乎都会经历一个痛苦的蝶变过程。包括今天渗透到我们日常生活方方面面的互联网，也曾在2000年年初，酿造过一场史无前例的巨大科技泡沫，之后才出现了Google、Amazon、Facebook这些伟大的企业。

所以从宏观上看，不确定性和变化是商业创新的常态。从微观上看，对于初创和成长期的公司来讲，也是如此。

前些日子，我给老朋友吴世春的一个课程当嘉宾，其中一位同学问道：“吴总，你天使轮投资的一个项目发展得特别好，想问一下在CEO融资时给你讲的故事和今天他们做的事情有什么变化？”世春的答案是，除了团队没变，其他都变了。做企业确实如此，很少有哪家公司未来做大的事情和创业时想做的事情是相同的，基本上都发生了变化。

那么，我们如何在巨大的变化和不确定性中，掌握未来商业的主动权？

核心就是精益。一个充满不确定性的时代，比起其他任何时代，都更需要精益商业思维。

特别是对于企业家和创业者而言，不论是创业早期还是企业和业务做到一定规模时，都可能会触碰到阶段性的天花板：可能是外部环境变了，市场空间并没有创业之初想象的那么大；可能是巨头突然免费杀入，一下封死了全部利润空间；或者业务根本就是在夹缝中求生存，给别人打工做得很苦很累；也可能是随着高速扩张，在公司治理、技术选

型、产品落地等环节暴露出了诸多问题。

这时候企业有没有办法转型摆脱瓶颈？在转型中如何平衡好创新业务与主营业务间的关系？如何管理好创新业务带来的不确定性和风险？这些都是一直困扰CEO们的问题。而建立起短、平、快的精益商业思维，能让企业管理者在处理以上问题时更加游刃有余。

我在2001年加入百度，从而进入互联网行业，到今年已经整整19年了。作为一名中国互联网的老兵，经历了迅雷这十几年来并不平坦的创业和发展，拥有十多年企业一线管理的实战经验，特别是完整经历了创业企业从零开始到在美国上市的全过程。因此，我对精益创业和精益管理有非常深刻的体会。

相信很多人都读过或者听说过埃里克·莱斯的《精益创业》（TheLeanStartup）一书，内容非常精彩，是初创期企业管理人员必读的一本书。不过稍稍遗憾的是，里面大部分的案例都是国外的，很多案例我们都没听说过，由于对案例不熟悉，也就很难感同身受。

所以，我结合中国互联网行业十几年来起的起起伏伏、潮涨潮落，通过从“三大门户”时代到“BAT”时代再到“TMD”移动互联网时代的完整行业观察，对“精益”这门学问做了丰富解读，带入了很多的实操经验，以及对中国互联网行业的观察思考。

因此，这本书中会有许多来自互联网行业的案例，而且都是大家很熟悉的国内公司的案例，力争讲得有趣，给大家讲好精益这门商业艺术。

我曾作为创业营的导师，给国内优秀的创业者和企业家讲过精益相关的课题。令人感动的是，每一次学员都给了最高分，大家的反馈是，课程非常实用和接地气，这给了我更大的动力，想把这门课程分享给更多的创业者和企业家。

从投资人的视角看，现在很多企业的项目都面临两类问题。一类是“痛点不痛、刚需不刚”，也就是需求找错。我们想象中的用户需求，往往和实际的用户需求有很大的差别，一个很有意思的例子就是谷歌眼镜，后文会和大家分享。另一类是解决方案做错。即使面对一个真正的刚需、一个特别痛的痛点，解决方案和理想方案也可能有很大的差别。

也正因为如此，“精益”应成为每位创业者和企业家的必修课，它能

够帮企业以最短的时间、最低的成本去逼近有效的方案，而且这个尝试简单、快速、低成本。

通过这本书，我把这19年来在互联网行业一路走过的“坑”，以及总结的干货分享给更多人。我会与大家分享什么是精益、怎么才能做到精益、常见的不精益都有哪些、会给企业带来哪些危害、企业如何进行有效创新、未来的创新机会在哪里等内容。

希望通过本书，能够帮助大家在企业管理和创业创新方面，少走弯路，做到事半功倍。

目录

[推荐序1](#)

[推荐序2](#)

[前言](#)

[第1章 未来商业即精益商业](#)

[1.1 精益商业思维：回归常识、保持聚焦](#)

[1.2 每个人都是精益主义者](#)

[1.3 精益商业的方法论](#)

[第2章 成功路上的那些“坑”](#)

[2.1 问题找错：刚需不刚、痛点不痛](#)

[2.2 解决方案做错：并不是每一种方案都有效且合理](#)

[2.3 闭门造车、不懂用户](#)

[2.4 过早优化、过早扩张](#)

[2.5 隐性成本：一个无形的杀手](#)

[第3章 找到用户的真实需求](#)

[3.1 需求探索的核心是六件事](#)

[3.2 用常识来排除90%的风险](#)

[3.3 头脑风暴时，当领导就要多听少说](#)

[3.4 用户访谈时的三要和三不要](#)

[3.5 要用户导向，永远不能纯技术导向](#)

[第4章 手把手教你设计MVP](#)

[4.1 用户访谈绝对不可以替代用户验证](#)

[4.2 企业不愿意做MVP验证的四个认知误区](#)

[4.3 设计MVP的四个关键步骤](#)

[4.4 几个精彩的MVP案例](#)

[第5章 如何确认你的商业模式或产品真的可行](#)

[5.1 收集信息：善用数据分析，但别迷信数据](#)

[5.2 数据陷阱：管理一定要避免KPI导向](#)

[5.3 数据只是辅助，绝不能代替亲身体验](#)

[5.4 MVP之后的二次调研：让产品与核心用户的需求链接](#)

[第6章 项目发展受挫，如何转型](#)

[6.1 在哪种情况下必须开启转型](#)

[6.2 企业转型的七种方案](#)

[6.3 警惕精益的六个局限性](#)

[第7章 如何加速获取用户](#)

[7.1 黏着式：SaaS服务和钢柱效应](#)

[7.2 付费式：游戏运营商获客的核心手段](#)

[7.3 病毒式：社交红利是获客的大杀器](#)

[7.4 设立专职的用户增长团队](#)

[第8章 用精益管理推动内部创新，让组织不断生长](#)

[8.1 组建精英敢死队，创新业务要独立运作](#)

[8.2 管理去KPI，引入OKR](#)

[8.3 内部市场化，且要打破内部壁垒](#)

[8.4 鼓励内部竞争，做好团队激励](#)

[8.5 创新业务该走体内管理还是体外循环](#)

[8.6 保持创新的核心是把企业做小“”](#)

[第9章 精益为术，大势为道](#)

[9.1 做企业要懂得利用红利](#)

[9.2 人工智能是下一波大势](#)

[9.3 人工智能领域的六个核心问题](#)

[第10章 精益是手段，创新才是目的](#)

[10.1 有关创新的八个真相](#)

[10.2 中国的技术创新时代已来](#)

[10.3 技术创新的六条规律](#)

[10.4 如何做划时代的创新](#)

第1章 未来商业即精益商业

在认识精益商业之前，首先请大家思考一个问题：为什么过去几年中国互联网行业很多热门的风口项目都惨淡收场？

O2O经历了千团大战，99%的项目已停掉了。

一度突破4万亿规模的P2P网贷行业，在2018年集中爆雷后，最终落得一地鸡毛。

曾经的共享单车“双雄”，一个被收购，一个面临破产。

无人货架历经疯狂盛宴后，受困于货损率高，已有大批企业倒下。

.....

归因都是：在资本的助推下，这些企业背离了基本的商业常识，都是“不精益”带来的问题。

1.1 精益商业思维：回归常识、保持聚焦

什么叫基本商业常识？就是要做一件事情，先在小规模、小范围内把这个商业模式验证好，再继续扩张，也就是先追求效益、后追求规模，这就是精益，也是常识。但是在资本热潮下，这个常识经常会被大家忽略。

拿共享单车来举例。共享单车这个项目非常有价值，我几乎天天都会骑，但发展得似乎并不好。我觉得资本过热绝对是其中一个原因。

假设让你来运营共享单车这个项目，如果钱不多，你通常会怎么做？肯定会花很多时间仔细把产品打磨好。例如，这个车到底能不能变得更轻一点？成本能不能低一点？车能不能再皮实一点？要不要换智能锁？要不要实心胎？你一定会花很多精力打磨产品。

除了产品之外，你还会花很多精力把一个城市的模型跑出来，通过运筹学的建模方法，把详细的财务模型优化好。例如，一辆车每天骑多少次，每天营收多少钱，车的成本多少钱，运维成本是多少等，先把这笔账算清楚，才知道这个模式能不能推广到其他城市。

上述情况发生在公司钱少的时候。假如钱很多，你很可能不会这么做。很可能在没有算清细账的前提下，就开始扩张了，为什么？因为只有扩张才能融到下一轮投资。

所以这就带来了一个问题，在一个城市还没有盈利，就一下扩张到了100个城市。就像一个人一样，只有1个伤口的时候还能止血，如果同时有100个伤口在流血，那是止不住的。在一个大城市放50万辆单车，所有人都能盈利，但如果放200万辆单车，那么谁都无法盈利。

问题就在于资本市场太热了，让大家背离了精益的做事方法，如果资本市场没那么热，很可能就不会有这些问题，大家都会回归常识。

再比如几年前的P2P。P2P从2018年开始大规模爆雷，跟过去几年资本市场过热也有关系。因为在资本市场热的时候，P2P企业的创始人，特别是有互联网背景的创始人，都开始盲目追求规模。因为只有追求规模才能融到下一轮投资。

如何追求规模？毕竟优质标的是有限的。追求规模最简单的方法就是降低风控标准。降低了风控标准，规模自然会上来。

而且P2P行业还有一个问题，就是即便今天的风控有问题，等到真正出事也在一年以后，因为一年以后才需要还款。如果在这段时间企业能顺利地拿到融资，就可以持续扩大规模，用新钱补旧钱，这就是资本市场过热带来的问题。但结局大家都看到了，一旦资本遇冷，就成了一地鸡毛。

所以，我认为，每隔一段时间就会出现的资本寒冬，对于企业家和创业者而言，反而有着非常积极的一面。最大的好处就是能够让那些舍命狂奔的创始人冷静下来，回归常识：先追求效率，先把商业模式搞清楚，再考虑扩张，而不是反过来先追求规模、后追求效率。这正是精益商业思维的价值。

保持聚焦，是精益商业思维对企业家提出的另一要求。对于创业者来说，这很容易理解。在资本市场钱少的时候，你可能融不到钱，或者本来想融资1000万元，却只融到了200万元，你想不聚焦都不行。

以迅雷当年的经历来看，第一年1分钱没融到，第二年融到了IDG资本投的200万元人民币。有限的资金，让我们想干多余的事情也不可能。事实上迅雷前3年就只做了一个产品，迭代迅雷1.0、2.0、3.0直到

5.0。

因此，我们给迅雷下载打下了非常好的基础。后来众多的竞争者，网际快车、Bit Torrent、腾讯旋风等，都被迅雷打败，就是因为我们够聚焦。

假如当年资本市场太好，融资非常容易，还融到了很多钱，会带来什么问题？正所谓得到的容易，失去也会容易。资本市场好的时候，拿钱太容易，那么一定会花的很容易。

比如说，你一个月辛辛苦苦挣2万元工资，想要买个1万元的包，你会很犹豫。你会仔细在各个网站比价，然后看看哪家优惠力度大。但如果这2万元是你在赌场赢来的，那么买个1万元的包你一点都不会犹豫，你会很快把这笔钱花掉。

从创业者角度来说，要想把钱快速花掉，有几种方式：第一种正是做事不精益，说白了就是本来验证一个需求用10个人试错就够了，可你非要招50个人做这事。但这还不是最烧钱的，烧钱更快的方法是什么呢？是多元化。

你觉得一个产品线不够，非要同时上8个产品线，同时做8件事。虽然资本市场好时融到的钱多，但你的管理带宽被严重稀释了。可能会导致这8件事每件都做得半半拉拉，在每个领域都不领先，这才是更严重的问题。

给大家举个非常熟悉的例子，就是乐视。乐视这家公司的发展历史，非常颠覆传统的创业方法论。传统的创业方法论是什么？我们要找到一个细分市场，把产品做到极致，做到无可超越，然后垄断市场，使其产生正向的现金流，最后再向四周有战略协同的领域扩张。

你总得有个“现金奶牛”业务吧？BAT都是这样，百度垄断了搜索，腾讯垄断了即时通信，阿里巴巴垄断了电商，都产生了巨大的现金流。它们都是有了绝对领先的主营业务的支撑，再进行扩张。

但是乐视却完全不一样。乐视上市时，我非常惊讶，感觉突然冒出来了一家之前从来没听说过的视频公司，而且还上市了，更奇葩的是这家公司居然还有利润。大家都知道，当时做视频网站亏损是非常严重的，因为需要高价购买大量的版权内容，并且在早期用户还没培养出会员付费的习惯。

而乐视后续的那些产品，包括手机、电视、汽车以及共享出行等，有几个共同的特点：

- 在各自的领域里面都不是NO.1。
- 没有一项业务是“现金奶牛”业务。事实上，每一项业务都非常烧钱，都需要大量资金支持。
- 这些业务之间没有什么战略协同。可能只有门户业务和电视业务之间有一些关联，其他业务像手机、汽车业务等，都是单打独斗。

乐视为什么能够这样多元化？其中很重要的一个原因就是资本市场太热了，“生态化反”虽然你不信，总会有人信。如果贾跃亭当初没有融到那么多钱，资本市场都像如今这样理智，我相信他也没有机会把摊子铺得这么大。

所以说，精益商业思维能够帮助创业者保持聚焦，而聚焦是初创公司对抗大公司最核心的竞争力。

1.2 每个人都是精益主义者

对于如何把精益用在商业方面，很多人可能并不清楚。而且有人会觉得精益只和商业有关，离生活比较远。但事实上，在生活中，我们每一个人都是精益主义者，只是平时没有意识到。

我给大家举几个例子。假设你由于工作需要搬家，从深圳来到北京，那么你就会面临一个买房的问题。通常在买房前有很多问题需要研究清楚：首先这个地方的治安好不好，如果你已有小孩，还会考虑学区怎么样。当然还有交通问题，上下班需要多长时间。假设你每天花在路上的时间平均为90分钟。如果我上班的地方离家很近，来回只要30分钟，那么我一天就比你节约一小时。24年后就多出一年。还包括生活设施是否便利，买菜、在周围饭馆吃饭是否方便，附近有没有大型购物商场，周末是否方便去看电影，等等。

现在房价这么贵，除了真正的土豪，可能没人刚搬到北京马上就买房。那该怎么办？

肯定是先租房。无论是治安、交通还是生活便利程度，通过租房都能有一个相对清晰的了解。租了一阵子之后，各方面感觉还不错，然后

再决定是否买房，正常人一般都会这么做。

这其实就是精益——用一个很小的代价做尝试，万一这个地方不好可以再搬走，反正是租的房子。但如果买了之后感觉不好再搬，那就费劲了，好不容易刚装修完……浪费的不只是钱，还有宝贵的精力和时间。

再举个生活中最常见的精益案例——那就是吃自助餐。我相信没人一进自助餐厅，上来就盯着一样东西把自己吃饱。大家通常会先转一圈，扫一眼都有什么东西。然后找几样平常喜欢吃的，各选一点，等都尝完之后，再精选1~2样做得比较好吃的，再使劲吃。这其实就是精益！

我举这些例子，想说明的是，大家虽然对于精益思想不太熟悉，但其实大家在生活中都是精益主义者。

另外一个很有意思的观察，就是在社会实践中精益也是无处不在的。还记得在20世纪80年代改革开放之初，有几句非常有名的口号。比如“科学技术是第一生产力”“不管黑猫白猫，能捉老鼠的就是好猫”“让一部分人先富起来”等。还有一句话和精益很相关，就是“摸着石头过河”。

“摸着石头过河”其实描述的就是精益创业的过程，其中最著名的例子是“包产到户”。在“包产到户”之前，中国农村实行集体经济，很多地方的农民把家里的锅碗瓢盆全砸了，到生产队一起干活挣工分，跟生产队一起吃饭。后来的事实证明这种方式不适用，都吃大锅饭，大家出工不出力。

如果这时提出“包产到户”，各管各的，肯定会有人提出不同意见：到底是姓资还是姓社？是不是又走资本主义回头路了？这是第一个问题。还有第二个问题，“包产到户”后，粮食的产量就一定比以前好吗？如果效果有限，那我们是否值得冒这么大的风险？简单来讲，政治风险很大，实际的效果也不确定，那应该怎么办呢？

找个地方试点呗！先从小岗村做起，我们都知道小岗村是在安徽凤阳。为什么要选安徽凤阳试点？主要就是因为那里最穷。哪儿最有打破大锅饭、实施“包产到户”的动力？当然是最穷的地方。这跟精益创业一样，谁最痛谁最有尝试的动力。

此外，精益思想的社会实践案例还包括在大力扶植民营经济方面的尝试。民营经济与国有经济，在干部聘用、薪酬分配、激励机制等方面完全不同。还有后来的企业股份制改革，此前大家都没尝试过、都没干过，万一搞砸了怎么办？这次的试点是在深圳的蛇口。招商局蛇口工业区，成了中国发展市场经济的先行者。

总之，无论是在日常生活中，还是在社会实践层面，精益都不是什么高深的事，我们每个人都是精益主义者，只是以前没有太明确的感知。简单总结一下，精益的精髓是什么？第一个是Fail Cheap，就是很便宜地试错；第二个是Fail Fast，就是很快地试错。

1.3 精益商业的方法论

请大家思考一个问题：对任何一门生意来说，什么是第一重要的？

我相信很多人的第一反应会说赚钱；当然还有人会说要有好的产品，为消费者、为社会带来价值；还有人会说商业模式最重要，也有人说找人组团队最重要。这些其实都没错，但如果回归到商业本质，我认为被需要是第一重要的！

做任何一门生意，被需要绝对是第一重要的。因为只有被需要，你才能做后面的事情，比如怎么组团队、做产品，怎么赚钱，怎么扩大营收，怎么增长，怎么做大做强回馈社会。但如果没有需求，那么其他都无从谈起。

虽然我们知道需求很重要，但在做生意的时候，往往想象中的用户需求或痛点，与实际的用户需求有很大的差别。正如图1-1所示，想象中的用户痛点是一个圆，真实的用户痛点是另一个圆，它们的交集只有很小的一部分。

想象的用户痛点 ≠ 真实的用户痛点



图1-1

比如非常著名的谷歌眼镜，我有一个朋友，格灵深瞳的创始人赵勇，就是当年谷歌眼镜研发团队的成员。他跟我聊过谷歌眼镜十分有趣的开发过程。

那时他们团队在讨论，当把计算机从一个房间里（世界上第一台通用计算机ENIAC，占地面积达170平方米，重达30吨），搬到了一个铁壳子（机箱）里，又搬到了人们的手机里，下一阶段的载体形式会是什么？大家讨论说那一定是Wearable（可穿戴设备）。

但到底是手表还是眼镜？谷歌这个团队先做了一个内部调研，结果发现用户对于手表的需求排序，第一是饰品，第二是时尚，第三是看时间，而对于智能需求他们根本就不关注。

然后这个团队又开始做眼镜的功能调查，把很多搜索需求放入其中，比如说通过眼镜能搜索时间、天气、日历、通用的知识等。在调查中，这个项目得到了很多谷歌同事的正面反馈，他们就很开心地去开发了这款智能眼镜——Google Glass。

最有意思的是，其中一个团队成员表示，他以前跟女孩在网上聊天时都会聊得很尽兴。因为碰到不会的知识，他就会去网上搜索，关于音乐、关于文学、关于历史等。但把女孩真正约出来之后，这事就没那么容易了。他就想，如果有一个东西，能自动根据听到的对话，把知识放映在眼前，这个体验会有多棒。

所以Google Glass这个项目的最早名称是Project Wingman，也就是帮你约会的那个人。当时那帮谷歌的极客们都觉得这个需求想法简直是棒极了，但他们忘记了一件事——他们都是极客，而极客本身又是非常小众的群体，所以他们的需求并不代表普通消费者的需求。

最终，他们凭着这个需求，还成功地说服了谷歌联合创始人谢尔盖·布林（Sergey Brin），轰轰烈烈地创造一个了“billion dollar mistake”（十亿美元的错误）。

结果很有意思，实际使用中最高频的应用功能并不是搜索，而是拍照和录像，比如有小孩子的、无法腾开手的家长，以及极限运动爱好者、医生、驾驶员、警察等，都是因为在工作或生活场景中不方便用手拍照，才购买了这款产品。但这个用户人群与谷歌团队当初的设想出现了非常大的偏差。

和预期出现如此大的偏差，导致Google Glass这款在2013年被美国有线电视新闻网（CNN）评为全世界最有影响力的产品，后来逐渐变为了一个To B（商业客户）的生意，到今天已没有多少消费者再去使用这款眼镜了。

这款眼镜后来在专业领域的垂直市场找到了一些应用场景。比如美国执法机构就采购了数亿美元的谷歌眼镜，在医疗领域也有一些应用，还有像波音、美国通用电气公司（GE）这样的大企业的工厂里面也有一些使用。这和当初设计这款眼镜的初衷已经完全不一样了。

从理论上说谷歌的极客们都是最聪明的人，但聪明人在真实的用户需求面前也出现了失误。

再给大家举一个例子，亚马逊的Echo智能音箱。亚马逊在做Echo的时候，最初希望大家用这个音箱来干什么？其实是购物。当然这件事听起来有点悬，我用手机购物很方便，为什么要用音箱？实际上亚马逊最初的目的是让用户重复购物，比如一周前买了大米，这周可以通过语音再订一次。

但在产品上线后，用户的反馈与亚马逊的想象完全不一样。亚马逊Echo目前已有上百万项功能，用户使用最多的前三项功能是什么呢？第一是听音乐，第二是闹铃。有人可能想象不到，为何闹钟在美国这么流行。因为Echo的核心用户是家庭主妇，她们把Echo放在自家的厨房里，

做饭、烧水，到时间了自动提示。包括我自己也用智能音箱，其实闹铃正是我用得最多的功能。排名第三位的功能大家知道是什么吗？智能家居，主要就是关灯开灯之类。

这与亚马逊最初的想法完全不一样，估计购物功能连应用前十名都没排上。

总之，即使是很聪明的人、很厉害的科技企业，其想象中的用户需求和实际的用户需求依然会有很大偏差。为什么会出现这样的判断误差？

原因有很多，比如产品设计者不是核心用户，或者他们是太核心的用户，当然，最常见的一个原因我把它称为“基因惰性”：公司擅长什么，就把擅长的东西硬往新产品里面塞，不管用户需不需要。

比如上文的例子，谷歌是做搜索的，所以他们天然地想到用户买眼镜是为了搜索；亚马逊是做电商的，自然想到用户能否通过音箱买东西；迅雷当年也一样，不论做什么创新产品，都会把下载的“基因”种进去，而这很容易导致对需求判断出现偏差。

所以，找到真正的痛点很重要。但即使痛点找准了，我们还面临另一个问题，那就是想象中的用户解决方案和真正有效的解决方案可能千差万别。就像两个圆，中间交集的部分就这么小，如图1-2所示。

想象的解决方案 ≠ 有效的解决方案

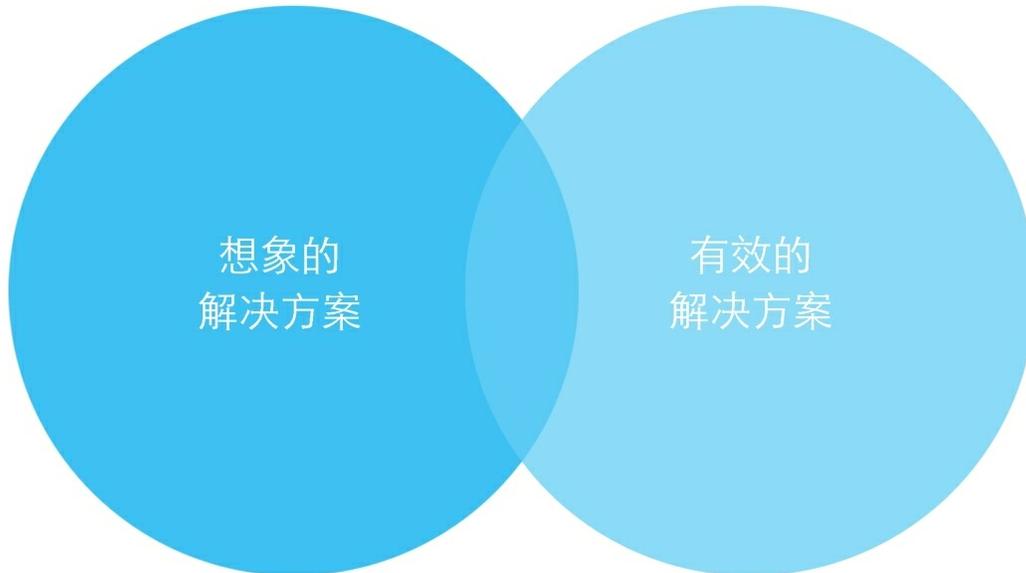


图1-2

给大家举个简单的例子，在很多一线城市，交通拥堵都是一个很大的问题。以北京为例，不论是否高峰期，三环路上堵车都很严重。另外大家还会发现：北京的国际会议比较多，有时会采取一些限流措施，例如单双号限行。

大家发现，在单双号限行时，交通状况就非常好。但这是不是一个有效的解决方案？短期可以，长期肯定不行，因为老百姓不干：我花全价买车，却只开一半时间，这自然不合理。本质上问题并没有解决。

所以，解决方案虽然很多，但并非每一个方案都是合理的。我们想象中的解决方案，并不一定是有效的解决方案，有时甚至是完全不可行的。

那么，有没有好的方法能让我一击即中，直接找到最准确的需求和最准确的解决方案呢？不好意思，没有！

我们此处要讲的不是方法，而是方法论。

这世上没有一蹴而就的商业模式

精益商业思维认为，我们找到用户的准确需求以及准确解决方案的唯一手段：就是通过尝试不断去逼近这个方案，直到被验证。因为这世

上从来没有一蹴而就的商业模式。

以百度为例，百度早期有很多业务，主要是三块：门户搜索业务，也就是**aidu.com**；企业搜索业务，这是我当年加入百度时所在的部门；CDN业务。到今天，百度最后走通的只有门户搜索，其他几块业务几年后都被砍掉了。

腾讯也一样，最初创立时，做的是一套BP机的寻呼系统，跟今天的QQ没关系。另外，大家知道当年腾讯是靠什么上市吗？实际上是靠SP业务（Service Provider，电信增值服务）。SP业务虽然不正规，但当时救活了一堆互联网公司。[书籍分享V信zmxsh998]

SP业务不会长久，小马哥对此有非常清醒的判断，所以后来出现了各种钻石业务、QQ会员业务，还做了一个QQ秀，之后又有了游戏、微信和广告业务。

今天腾讯最主要的收入来源是什么呢？是游戏。腾讯2018年的财报收入是3126.94亿元人民币，其中手游业务和端游业务的收入加起来是1284亿元，占全部收入的41%。以大家最熟悉的《王者荣耀》为例，其在全球范围内的累计营收已超过42亿美元。单是这一款游戏，90%的上市公司都比不了。

而游戏业务在腾讯的收入占比是2009年才开始提上来的，当时腾讯从韩国代理了《地下城与勇士》和《穿越火线》，从那一波游戏后才开始赚钱。总之，没有一家公司能一下子就找到自己的大招，都要经历各种探索。

大家会发现，即使像腾讯这么厉害的一家企业，它最开始做的业务和现在做的也很不一样。甚至上市时的赚钱模式，与今天也完全不一样了。

迅雷也是如此，我们最早做的是分布式邮箱，主要想解决什么问题呢？是邮箱容量太小的问题。2003年的时候大家用电子邮件，体验其实非常不好，因为早期的电子邮箱都太小了。那时最大的雅虎邮箱只有6MB的容量，Hotmail是2MB，所以那时用邮箱很不方便，甚至每收一个邮件就得先删一个邮件。

我们为了做分布式邮箱、解决邮箱容量的问题，至少尝试了大半年，才发现几个问题：一是互联网邮件服务就那么几家在运营，市场高

度垄断，而且市场趋势也不对，存储硬件在飞速降价。直到后来Google推出Gmail，直接把邮箱容量扩大到1GB，通过一个粗暴但更有效的手段，解决了我们当时想解决的问题。后来我们经过不断尝试，才把迅雷的业务聚焦到下载。

对很多初创公司而言，假设创业是过一条河，此岸在A点，我们要到彼岸去，第一眼可能直接看到的就是正对面的B点，为什么？因为B点离得最近，直线走就能走到。结果走着走着，感觉B点越来越近，却突然没路了，走不过去怎么办？只有绕路，如图1-3所示。

在绕路的过程中，公司士气会受到影响，公司业务也会受到一些挫折，而且可能离岸越来越远，一下子公司就到了谷底，这时候我们突然看到了C，觉得这次应该能走过去了，然后朝着C走，快走到C的时候，却发现此路又走不通了，又是一个小低谷。

通过尝试不断逼近有效的解决方案

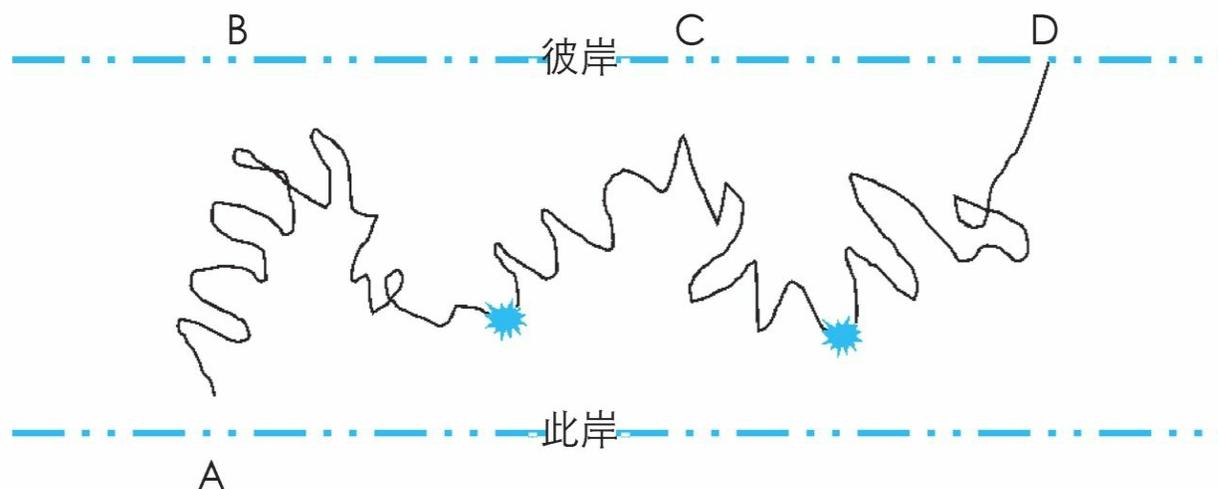


图1-3

我们又得继续尝试，直到发现彼岸的D，这次终于走到了。几乎所有企业的成长都会经历这样一个过程，没有哪家公司能够从A直接走到D。所以普遍的规律就是：你今天在做的事情，并不是你未来真正成功时做的事情。

那么有没有好的方法，能让我们尽可能快的从A验证到D？这正是《精益商业思维》这本书的最大价值。

好的生意，必须一句话让人听明白

在系统化地介绍精益商业之前，我想先问问大家：如果用两个字描述精益，你觉得是什么？为什么只用两个字？在这里我想跟大家分享一下电梯法则（Elevator Pitch）。

“电梯法则”是什么意思呢？假设我是一个老板，小张是另外一家公司的销售人员，之前约了我很多次，想推销一个产品给我。终于有一天约到了，安排了会面时间，通知小张下午2点到我办公室面谈。

小张刚到办公室，我就跟他说：哎呀小张，实在不好意思，我这边临时有一个紧急的事情，必须要外出一趟，这样，你跟我一起下楼，电梯里你给我讲讲你们的业务。

那么，这位销售员就必须要用最有吸引力的方式，非常简明扼要地把业务讲清楚，争取在电梯里就把我说服，这就叫“电梯法则”。

我自从转型做投资人以来，接触了非常多的项目。经常见到一类创业者，创业团队几个人断断续续讲了半小时，我却都没听懂他们想要做什么，或者这事有什么价值。不善言辞是小问题，大问题是团队自己也没想清楚。

所以我认为，好的生意一定要能用一句话讲清楚。很多特别牛的公司甚至都不用一句话，只需要两个字：百度就是搜索，阿里巴巴就是电商，腾讯就是社交，新浪就是新闻，360就是安全，滴滴就是出行。

当然也有反例，乐视为什么乱象频现，就是因为很难用一句话去概括它的业务。虽然乐视也总结了几个字，叫“生态化反”，但这四个字实在太虚无缥缈。

因此现在看项目，我问创业者的第一句话往往就是，你先别着急介绍自己，也别介绍项目，先用一句话说说你是干什么的，注意：就一句话，多了不行！如果以前没想过这个问题，给你一分钟时间想想，想好了再回答。

我觉得这一句话很重要，如果提炼不出这一句话，通常有两个原因：一是创始人自己没想清楚，二是业务很杂不聚焦，无法用一句话表达清楚。

我认为所有的企业管理者都要有这种能力，对于自己负责的业务，能够化繁为简，一句话把自己做的事情讲清楚。

微软的CEO萨提亚·纳德拉在2014年上任之后，用七个字就提炼出了微软的战略，大家知道是哪七个字吗？就是“移动为先，云为先”，换成英文是“Mobile First, Cloud First”，只用4个单词，就把微软的战略说清楚了。对于微软这么庞大的公司，超过10万名员工，有如此复杂的业务线，萨提亚仍然能够用一句话就很清晰地把它战略说清楚。

作为一家创业公司，几十个人，一个产品线，还总结不出一句话，事实上这就会为你在融资、说服人才加盟等方面带来困难，也不利于在客户中的口碑传播。所以，一句话就能把生意说清楚是每个创业者必备的素质。而我对创业者更高一阶的要求是：还要用一句话就能让外行听懂。

这个难度显然更高，为什么这样要求？我来举个例子，大家都知道美国实行陪审团制度。一个人涉嫌犯了刑事案件，判定他是否有罪，是陪审团说了算。如果陪审团判他无罪，必须当庭释放；如果陪审团判他有罪，法官会再具体给他量刑该怎么处罚。

一般大陪审团的法定人数是23人，小陪审团通常是12人，那么陪审团都是由什么人组成呢？很多人认为，这件事关乎一个人的自由甚至生命，如此重要，陪审团成员应该都是律师或法律行业的从业者吧？并不是！其实陪审团成员都是普通老百姓。大家看过证据证物，听完当事人、律师陈述观点和辩护后，一起讨论，最后给出一个统一的有罪或无罪的结论。这就要求当事人和律师必须要清晰、通俗地表达观点，让一群普通人能够理解复杂的案情和法律条款。

回到做企业，所有好的生意，都必须很直白且易于理解。就像讲课一样，好的老师能把复杂的东西讲得很简单，这就是一种能力！这种能力对创业者非常重要，拿融资举例，特别是对技术创业者而言，真正熟悉你所从事领域的投资人其实很少。

我个人感觉自己对人工智能足够熟悉了，但人工智能之下有很多细分赛道，几乎涉及各行各业，我不可能对每个赛道都熟悉。所以创业者不仅要能用一句话把生意总结好，还要让对这个行业不熟悉的人听明白。讲得清楚，投资人才有兴趣继续深入了解。

所以，我建议任何一个领域的创业者，都要有能力把你做的事情提炼成一句话，让外行人听明白，这本身也是一个帮你把事情想清楚的过程。除了帮助融资之外，对于吸引人才和客户、合作伙伴也有很大的

帮助。

当然，一句话讲清楚不代表这一句话就是对的，更不代表这一句话是永恒不变的，这是精益商业的核心观点。

我们回到精益，如果用两个字来描述是什么呢？就是——试错！因为只有试错才是不断靠近成功的唯一手段。

如果用四个字呢？那就是——快速试错。企业开启一项新业务，到底用一年试错，还是三个月试错，或者三个星期试错，甚至一个星期试错？所产生的商业结果是完全不一样的。

如果用七个字描述精益是什么呢？那就是——低成本快速试错。

当然，只要速度慢成本就会高，因为时间本身就是成本。另外，从财务角度看，你是花了1000万元去试错，还是100万元，或者10万元，甚至完全没花钱，这常常也决定了企业的生死。

第2章 成功路上的那些“坑”

对于企业的成长而言，最好的老师就是一路上遇到的各种“坑”。所以，在开始学习精益商业思维前，我们先看一些反面教材，看看什么叫作不精益？

2.1 问题找错：刚需不刚、痛点不痛

首先，企业最大的不精益就是问题找错，我总结了八个字为“刚需不刚、痛点不痛”。企业开展了一项新业务，完全没有需求的情况其实还挺少见的。但这个所谓的需求够不够刚、痛点够不够痛，则是一个相对普遍的问题。

特别对于一个新项目和新业务而言，往往很难在一开始就找准发力点。正如2019年初，一下涌现了多闪、聊天宝、MT三款社交产品，而其背后的玩家不乏像字节跳动这样深悉年轻用户、打法非常成熟的独角兽，以及罗永浩、王欣这样的创业“老炮”。

但从这三款产品目前的状态来看，发展得并不顺利，究其原因，首先就要问问它们到底有没有找到刚需。

什么叫真正的刚需？其实就是三点：极大提升效率、极大降低成本和极大提升用户体验。请注意，这几句话之前都有一个“极大”，什么叫极大提升效率？拿搜索引擎来说，在搜索服务出现之前大家靠什么方式去获取信息？有的人说是书报刊，有的人说是去问周边的朋友，对于今天的大多数人而言，已经很难想象没有搜索引擎的日子了。

所以，搜索引擎的出现绝对是极大地提升了大家获取信息和知识的效率。

同样，即时通信。没有QQ和微信之前大家都是怎么联系的？写信就不用说了，那实在是太久远的方式。一个是用BP寻呼机，一个是用电子邮箱。至于手机短信，大概是2000年左右中国移动和中国联通才推出了相应服务，而且当时收费还不低。

拿电子邮箱举例，最大的问题是效率不高，你发邮件过去需要5分

钟，对方可能还不会立刻收到，等他发回来还得再等5分钟。所以QQ、微信等即时通信方式的出现，极大地提升了人们沟通交流的效率。

包括迅雷的例子，迅雷不是第一个做下载的，之前快车（FlashGet）、网络蚂蚁都已经拥有了很多用户。但我们通过技术创新，将下载速度直接翻了10倍，极大地提升了效率。后来那些游戏厂商纷纷与我们合作，迅雷一下子就成了行业领先者。

那么，什么叫极大地降低成本？比如工厂的自动化设备以及工业机器人。一台工业机器人可以承担四个人的工作量，这四个人一年的工资要20万元，但一台机器人的成本可能只有20万元，而且可以连续工作四五年。对于企业而言，这就是极大降低成本。

关于极大地降低成本，再举一个例子。特斯拉的老板埃隆·马斯克，还办了一家公司叫SpaceX，主要业务是发射卫星。传统的卫星发射一般都是找波音公司，发射一个要几亿美元，而SpaceX发明了一种火箭回收技术，发射一颗卫星只需要几千万美元，所以极大地降低了成本。

降低成本对于获客也有很大的帮助。在保证质量的前提下，如果产品价格被你降低了一半，即使竞争对手跟客户之间关系再好都没有用，因为如果有便宜一半的东西采购经理却没买，他很难跟老板交代。但如果你只降了15%，那么采购经理就有无数个理由继续采购你竞争对手的产品。

至于第三点极大提升用户体验，大家也都有实际体会。身边最好的例子是iPad，在iPad之前，从没见过工艺如此复杂，但操作又如此简单，连小孩都能轻松上手的电子产品。

我相信目前在各个家庭里，iPad最主要的用户就是孩子。iPad确实做到了连未上幼儿园的小孩也能顺利操作，这样的创新才是划时代的。

以上三点就叫刚需，能做到其中任何一点，你就会在市场上占据一席之地，甚至有机会颠覆市场格局，成为行业领跑者。但如果你每一点都能挨上边但都不是“极大”，例如降低10%的成本，同时提升15%的效率，这就有点尴尬了，大概率的结果是为行业老大打工。

在现实生活中，有很多产品，我认为都不够刚需。举个最简单的例子——智能手表，对大多数人来说就不是刚需产品。接下来讲一段我个人的亲身体会。

几年前，智能硬件比较热闹，我也很感兴趣，我应该算是中国最早一波用智能手表的人，那时候具体是三星的还是LG的我记不清楚了，反正我是专门托国外的朋友买回来，花了半天时间，研究明白才能用。

智能手表有很多功能，但主要有两个卖点：

第一，弹Push。就是在你跟人聊天的时候，如果来了一条微信，你直接看手表就可以了，不用再把手机从兜里掏出来。但说句心里话，这个需求其实没那么刚。其一，我从兜里把手机掏出来这事本身并不麻烦，其二，有时候我还需要回复一下别人的信息，如果用手表回复，只能发语音，旁边有人在场的话，很不方便。所以第一个需求对我来说不是特别刚。

第二个作用，是提供生理健康数据。智能手表能够记录一些健康数字，例如能够测心跳、心率、睡眠质量等。但这个除了真正需要特殊关怀的老人、有监测身体状况需求的高危人群以外，对普通人来讲也不是刚需。

首先，多数人睡觉的时候都不习惯戴手表；其次，我昨晚睡眠质量如何，大概睡了几个小时，其实我心里都有数，智能手表只是告诉了我一件我已经知道的事情，而且不提供解决方案。

后来我坚持用了一个礼拜，因为它每天都要充电，终于有一天实在懒得充电了，索性就直接丢了。

看完这段经历，大家可能有一个发现，就是如果一个产品不是刚需，那么它所有的问题都是大问题；但只要是刚需，它所有的问题都不是问题。比如，同样是充电，智能手机也每天都要充电，怎么就能坚持呢？就是因为智能手机是刚需。所以用户对它有包容度，即使产品存在缺陷也能接受。

就像iPhone第一代刚出来的时候，我用完就震惊了，不是说效果有多好，而是当年所有功能手机（Feature Phone）都具备的功能，它居然没有，例如短信转发。并且iPhone还有一个显著的不便之处，就是每天都要充电。

当时流传一个笑话，说每位太太都应该给老公换一个iPhone，这样就可以保证他每晚都要回家充电，说的就是这回事。

虽然早期iPhone有很多不足，但全新的智能操作系统和触控的大屏

幕，使得所有的问题都被用户容忍了。正如今天几乎所有的智能手机待机时间都不长，但你还会换回之前可以待机一周的诺基亚吗？肯定不会。智能手机出现之前，很难想象能够通过手机打王者荣耀、玩绝地求生游戏。所以对这个产品而言，智能化体验就成了刚需，待机时间长短也就不重要了。

因此，只要满足刚需，即使功能少一点、价格贵点，问题都不大。但在手表、手环这些非刚需产品面前，待机时间太短、因为要频繁充电给用户带来困扰，就成了大问题。

目前我从事投资工作，每周会约见大量的创业者，我只问创业者最核心的5个问题。

第一个就是项目产品是否为刚需。也就是刚才提到的三个极大——极大提升效率、极大降低成本和极大提升用户体验。所有创业者都应该从这三个方面进行审视，只要能做到其中一个，便有创业成功的可能。

第二个是市场容量和市场发展趋势，也就是你做的这件事天花板有多高。如果说你把整个市场份额全都拿下来了，也只有10个亿的规模，那么这件事只能算个小生意。

所谓市场发展趋势，也就是你所从事的事业到底是朝阳产业还是夕阳产业？例如WIFI共享类项目，需求确实很大。但如果把时间线拉长一点，这就不是一个上升产业。因为一方面手机上网速度越来越快，同时手机流量也越来越便宜。正如我出差根本就不连WIFI，用4G也挺方便，还不必担心安全风险。特别是未来5G就要广泛普及了，使用WIFI共享的场景会越来越少了。

之前出海市场刚热的时候，我有个朋友跑到印度市场去创业，他要解决什么问题呢？当时印度人普遍比较穷，所以很多家庭是多人共用一部手机。于是我这位朋友做了个分身系统，让每个人可以在同一个手机上登录自己的账号，而且互不干涉隐私，因此这个产品在早期收获了大量用户。

但这个项目的根本问题在于市场发展趋势不好。印度GDP在高速增长，随着民众购买力越来越强，手机也在迅速普及，家人或者朋友之间共用一部手机的情况越来越少，这个App自然也就失去了市场，事实证

明也确实是这样。

所以，即使当前有需求，但未来市场发展趋势不好，也是大问题。从投资人的角度，我们偏好早期项目，创业者拼搏了三年好不容易做到市场领先，却发现接下来就要转型，那就有点尴尬了。

第三个问题是商业模式，也就是怎么赚钱。

创业者需要想清楚自己有几几种收入方式，哪个是主营收入。如何赚钱对于准备进行A轮融资的企业来讲尤其重要。因为A轮融资不像天使轮，即便你只有三五个人的团队，只要构建好发展路径就可以融资，但到了A轮你一定要有实际的业务数据去支撑融资。

第四个问题是，为什么是你做，而不是别人做。

创业通常有几种起因：最常见的一种是创业者深耕行业多年，发现了一个细分市场机会；或者是作为甲方对市场需求特别熟悉，但一直没有找到合适的产品，干脆自己做。除此之外，还要想清楚创业的初心是什么，初心决定了公司遇到坎坷时是否能坚持下来。

第五个问题是护城河在哪里，也就是竞争壁垒在哪里。

在中国创业，如果只是商业模式的创新，先发优势会很短暂，如何通过先发优势建立护城河更重要。护城河通常有几类：

第一类是网络效应，用的人越多越有价值，比如微信即属于典型的网络效应。再比如滴滴，更多的乘客会带来更多的司机，而更多的司机入驻又会吸引到更多的乘客，这种不断扩大优势的网络效应，使滴滴得以在行业占据主导地位，越做越大。

第二是锁定效应，特别是对于很多To B类企业，习惯使用某些SaaS服务后，一般不会更改。比如我们公司购买了你们公司的一套ERP系统。你的竞争对手过来跟我们谈，愿意降价20%，希望我们企业更换系统。这时大多数企业都会说No，因为已经付出了大量实施成本和时间成本，企业不愿意为了这20%的折扣再折腾一遍。

第三是技术领先，最典型的案例是大疆。我2016年参加CES（国际消费类电子产品展览会），整个大展厅里都是各类无人机，当时很多知名的投资机构都出手投资了不同的无人机初创企业，但到今天，除了大疆，其他企业几乎都消失了。因为大疆的产品和技术确实做得最好，又有品牌和渠道优势。竞品唯一的手段就是价格战，但一旦价格战开启，

大疆很快就推出技术和功能更加领先的新型号，同时把与竞品对标的型号卖得更便宜。

第四是规模效益，这在芯片领域非常明显。因为芯片需要流片，一次性成本很高，但一旦流片成功了，边际成本极低。因此在芯片行业，一旦销售有了规模，优势极大，否则就会非常痛苦。

跟刚需并列的还有一个参数叫高频，刚需和高频这两个参数把生意分为了四个象限，如图2-1所示。

一类是刚需且高频。如果你踩中了一个刚需且高频的生意，那么首先恭喜你，因为这样的领域并不多，就像在我们手机里首屏的App其实就那几个。但是也别高兴得太早，因为所有刚需且高频的东西一定是竞争最激烈的领域。

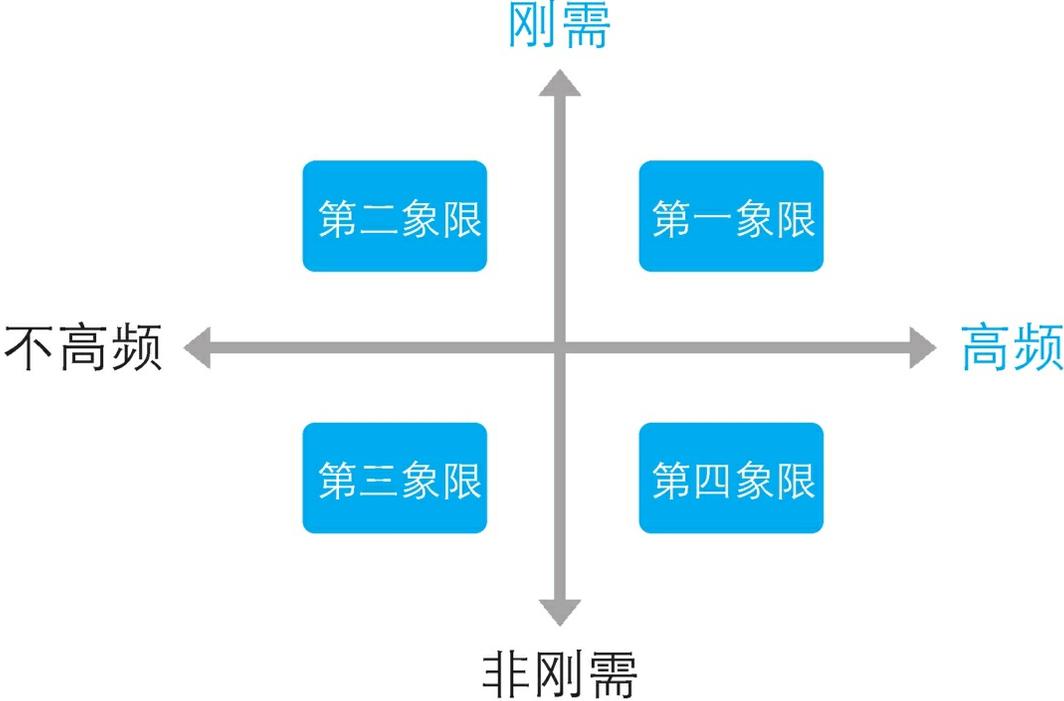


图2-1

在第一象限里，你要不惜一切代价抢占市场。因为所有刚需且高频的东西理论上都是入口，一旦成为入口，就有“羊毛出在猪身上”的机会。即虽然这个入口本身可能不赚钱，但把握住了这个入口，就可以通过其他增值服务来赚钱。所以无论是即时通信、搜索还是门户，对消费端都是免费的，就是这个道理。

在刚需且高频的领域，因为竞争激烈，对管理团队的要求也高，好的简历是必需的，同时融资能力也要跟得上。

其实现实中更多商业模式都属于刚需但不高频。比如买房、买车还有婚礼、拍婚纱照。婚礼不可能高频，但绝对是刚需。如果你的生意处在这个象限，应该怎么做呢？既然没有成为入口的潜力，那就必须要每一单都有足够的利润，说白了就是老实做生意，同时形成良好的口碑和品牌，让大家口口相传，一单带一单。

如果某项生意既非刚需也不高频，那就不用做了；如果号称高频但非刚需，则通常是个伪命题，因为非刚需的东西通常都不会高频。所以，一定要想好你做的事到底处于哪个象限，不同象限里的打法是不一样的。当然无论如何，刚需都是首要的。

2.2 解决方案做错：并不是每一种方案都有效且合理

除了问题找错，还有一类错误是解决方案做错。任何一个刚需，都有很多种解决方案，但并非每一种方案都有效且合理。

比如，之前提到的治理大城市拥堵，第一个手段是大力发展公交系统；第二个手段是限购，国内所有一线城市基本都在推行限购措施；第三是限号，这些年北京每天都有20%的车在工作日不能上路。这些措施已经实施很多年了，但道路拥堵依然严重。

第四个方法是什么呢？交拥堵税。比如效仿英国伦敦：今天你的车进四环，需要交10元拥堵税，进三环交20元，进二环交30元，但具体怎么实施是个问题。第五个方法呢？常年保持单双号，不过这个方法有点极端。所以大家看到，治理堵车有很多种方案，但显然不是每个方案都合适。

再以智能手机为例。智能手机的待机时间是困扰用户的一个问题，厂商如果只是增大电池容量，会导致手机又大又重，貌似解决了一个问题，但又导致了另一个更大的问题，所以这个解决方案显然不够好。

那还有什么解决方案？一是期待未来电池技术能有突破，二是普及现在有些厂商采用的超级快充技术，“充电五分钟，通话两小时”就是这

个意思，三是共享充电宝。当初大多数人不看好共享充电宝这一商业模式，但据我所知，现在前几名都运营得很不错。你看，一个手机电池的问题，也有这么多种解决方案，有的效果好，有的效果不好。

最后举个荒诞的例子。我经常出差，发现很多酒店没有吹风机，我想如果我的皮鞋也能吹风那该多好，但结果做出来之后发现，用户需要的不是一个能吹风的皮鞋，而是一个能吹风的手机，这就是典型的解决方案做错。

2.3 闭门造车、不懂用户

企业容易犯的第三类错误是闭门造车，即不跟用户接触，闷头自己做，一做就是半年或者一年，期望结果一出来就能给全世界一个惊喜，最后才发现做出来的东西没人要。这些人通常都是什么心理呢？首先是怕被巨头抄袭，其次还要提防其他创业公司。

被巨头抄袭这个问题过往确实存在。在2010年之前如果你做互联网创业，通常VC都会问一个问题，就是如果这件事腾讯做了怎么办？那时腾讯的Slogan是互联网一站式生活服务，名字非常霸气，所有与互联网相关的事都会做。

当然，现在巨头的心态比以前开放了很多，特别是在人工智能+、互联网+这些有很强垂直行业壁垒的领域，巨头们都意识到这些领域应该带着小兄弟们一起玩才行，所以他们都注重培育自己的生态：不仅不跟你竞争，甚至还会投资你。

此外，另外一个不用担心巨头抄袭的原因在于大公司反应慢，毕竟大公司人员多，层级就多，信息的传递和决策也就更慢。通常情况下，大公司往往是看准了机会才会下手，连你自己都不知道这事靠不靠谱，大公司才不会轻易去抄袭你的项目。而且这么容易被抄袭的项目，说白了也没什么门槛，未来的竞争一定会很激烈，所以项目成功的概率也不高。

除了怕被巨头抄袭之外，还有一种心态，就是怕被初创的竞争对手抄袭。目前国内大多数创新属于商业模式创新，这意味着门槛不高，即便你再怎么藏着、掖着，与竞争对手之间也差不了三个月，因为如今的聪明人太多了。所以，你最多比别人领先三个月，但为了担心别人抄袭

你，不和需求方接触，冒风险的结果就是产品做了一年没人要，得不偿失。

另外，如果你特别“幸运”，一脚踩中了BAT的核心赛道，那务必及早转向，以免陷入毫无胜算的“持久战”。大家知道如今小米已成为一家非常成功的上市公司，手机产品出货量位居全球前列，特别是生态链做得很出色。但大家可能不知道的是，小米在成立之初，做的并不是手机，而是米聊，类似于微信，模仿的是国外一款名为“kik”的社交软件。

米聊这个产品做得挺不错，在中国很早就收获了用户，但很不幸的是踩到了腾讯的核心赛道。对于腾讯来说，社交是其基因，也是其必须死磕的领域。如果当时脱颖而出的是米聊而不是微信，今天腾讯的市值可能要缩水90%。

虽然米聊有先发优势，但小米毕竟缺乏社交的基因，再加上腾讯有QQ庞大的用户基数做导流，不到一年时间，微信就拥有了过亿用户，这场仗基本上已经打完了。

觉得小米不幸吗？其实并不。这场仗结束得早反而是件好事，这样小米就可以全力聚焦手机业务。如果这一仗打了三年，我猜想也许就没有今天的小米了。

2.4 过早优化、过早扩张

不精益的第四类问题是过早优化，即核心需求还没有经过检验就开始做其他的优化。拿当年迅雷来说，如果不能证明其核心功能，也就是下载速度比别人快，那么再去添加其他功能还有什么意义？毕竟FlashGet、网络蚂蚁的功能已经做得挺全了。

回到之前那个荒诞的例子：我们好不容易做了一个能吹头发的手机，连一个产品都没卖出去，就开始想着怎么把这个手机做得更便宜、更薄、更时尚。但问题在于，用户的核心诉求是吹头发，在这件事没有验证之前，任何其他功能都是多余的。

不精益的第五类问题是过早扩张，即在核心需求还没有得到验证的时候就扩张，就开始考虑规模化。对于软件产品来讲，多表现为核心需求还没验证就去买量、就去做推广；对于硬件产品，多表现为核心需

求还没验证就考虑量产、考虑建生产线。

这个问题在创业公司反倒不常见，主要是因为小公司没钱又没资源，想买量也难。但在大公司却几乎是通病，因为大公司资源多，部门之间混个脸熟就可以免费推广；另一方面大企业也有创新的压力，如果达不到KPI，下个季度项目可能就被直接砍掉了，这也是逼迫创新业务的负责人在产品还没有被验证的时候就去推广的原因。

继续上面那个例子，我们好不容易卖出去10个可以吹头发的手机，然后就考虑建厂要去量产。但很多产品的第1版，其实都是被亲朋好友和竞争对手买走的，并不能代表是消费者的普遍需求。简单讲就是，如果需求还没有被验证就规模化，那么规模越大，浪费就越大。

总结上述五类问题，问题找错，方案做错，闭门造车，过早优化，过早扩张。其实对于创业公司，最容易遇到的问题是前两个，就是问题找错和方案做错。成熟的创业者通常不会犯后面三个错误。

2.5 隐性成本：一个无形的杀手

经常会有初创公司问我人才招聘方面的问题，为此我提出了一个“二三四”法则，也就是两个人发三个人的薪水干四个人的活。这两个人当然要是高手，高手可以有效降低团队磨合和工作上手的时间成本，这绝对比为了压低工资招四个新人要高效得多。如果薪酬水平是行业的1.5倍，也更容易招到高手。所以，看上去多花了钱，实际上却是在省钱。

讲到这里，就涉及本章的一个重点话题：显性成本和隐性成本。很多企业只重视显性成本，忽视了隐性成本。而隐性成本却是企业成长道路上的无形杀手。

先解释一下这两个概念——显性成本和隐性成本。显性成本是可量化的成本，是在财务报表上能算得清楚的费用，包括员工工资、五险一金、办公室房租、市场公关、广告推广费用等，这些是可以量化的部分。

那么隐性成本指的是什么呢？是那些无法精确计算的成本。比如沟通成本、培训成本、团队磨合成本，这些东西其实很难去量化。比如你

很难说一个团队因为在一起时间比较久了，磨合得好，所以效率就比另外一个团队高30%，但其实这30%是很难精确计算的。

事实上，很多早期创业公司往往只重视显性成本，而不重视隐性成本，这是一个最容易犯的错误。

还拿刚才招人的例子来讲，如果把员工工资压得很低，那么显性成本确实下降了。但是也导致招聘效率变低，你面试了很多人，花了很多时间，也给了几个Offer，最后面试者都不愿意来。好不容易有两个人愿意来，还都是新人小白，从前期培训到真正上手，还得花两三个月的时间。工资是省了，但员工招聘、培训的成本也上来了，这些都是显著的企业隐性成本。

特别是有的创业公司为了节省房租，租的办公室过于简陋，同样也会给招聘带来困难。或者有的公司干脆把办公室搬到郊区，显性成本是下降了，但每天上下班要多花一个小时，把员工本来可以用来工作的一小时换成了路上的一小时，其实是亏大了。

这也解释了为什么很多互联网公司愿意给员工提供免费的午餐和晚餐，公司确实多了一些显性成本，但为员工节约了大量外出吃饭的时间。外出吃饭来回需要一小时，那么员工每天可以多工作一个小时，所以这笔支出不仅很划算，还提升了公司的美誉度，一举两得！硅谷有很多公司都是这样做的。

现在还有一个非常普遍的现象，就是很多初创企业去三四线城市开分公司，目的主要有两个，一是降低一部分人力成本，二是获得地方的财政补贴，其实他们在那里并没有任何业务，而且那里也没有他们需要的人才。虽然这样做确实能降低一些显性成本，但我非常不建议如此，因为两地办公会导致巨大的沟通成本，特别对于初创公司来说。

道理其实很简单，一般来说，创业公司应该专注于一件事，公司员工最多几十个人，却分在两个不同的城市，不管是打电话还是微信沟通，效率都远远比不上面对面交流来得高效。特别是有研发经验的人都知道，如果想快速迭代产品，产品经理、设计师、研发、测试必须要在了一起，这样新的版本一出来，产品经理就可以立马反馈，测试也会第一时间给出BUG列表，这样一天内就可以迭代多次。如果是异地办公，效率就降低太多了。为了占点小便宜，却使业务发展变缓！对此一定要慎重。

对于规模大一些的公司来说，异地办公相对好一点，因为总能找到一些比较独立的业务。但沟通成本仍然是不可忽视的问题。

以目前非常热的人工智能领域来说，世界上最前沿的科技研发和最优秀的人才大多在美国，所以这也吸引了国内的很多科技企业，比如滴滴、百度等，在美国成立研究院或者研发中心。分工上，前沿技术的开发由美国团队负责，项目的具体落地则交给国内团队。双方如何顺畅地沟通？其实是个非常大的挑战。

比如，有一个亟须解决的技术问题，你在国内工作时间把问题反馈上去，等硅谷的同事上班看到，已经是北京时间凌晨了。如果硅谷的同事想向你询问一些细节，你已经入睡了。等你再上班来到北京办公室时，硅谷那边又快要下班了。两地办公，再加上时差，如何使产品快速迭代起来？这对团队是一个非常大的考验。

从迅雷自身的发展经历来看也是如此，在员工达到1000多人的时候，我们在北京建立了研发中心，当年北京和深圳办公室之间的沟通，也存在明显的沟通效率不高的问题，过程也很痛苦，各种出差，一待就是两个礼拜。对于大公司，或许可以把一些独立业务抽出来放在异地。对于创业公司，总共就一件事，根本抽不出来。

其实这个道理大家都懂，但很多创业公司仍然对异地建分公司这事乐此不疲，原因很简单，因为地方总会提供一些优惠政策：要么是一些一次性补贴，或者办公室免租几年，还有招聘补贴以及税收减免等。总有一些措施会吸引你，使得你很有动力去外地开分公司，但由此带来的沟通成本，你一定要提前想清楚。这很可能是一桩看似降低了显性成本但实则大幅提升了隐性成本的买卖。

当然，也不是说分公司不能开，不过要分清前提。如果某家公司开在北京，却在上海有很多客户，那么就需要在上海建一家销售分公司。或者目前的业务跟硬件有关，所以必须在深圳找几个员工，负责供应链和生产，这些是正当的需求，也就是有实际业务，去开分公司其实是没问题的。但如果只是为了降低人力成本或者图一些小恩小惠，就去跑到偏远的地方开分公司，最后很可能因小失大。

所以，是否开分公司，一定要业务驱动，而不是成本驱动。省了成本，牺牲了效率，就是捡了芝麻、丢了西瓜。

除了商业上的例子，在生活中，只重视显性成本忽视隐性成本的例子也比比皆是。很多人家中都有老人，中国的很多老年人平时都省吃俭用，该给自己花钱的时候舍不得花，对自身的健康情况不是很重视，该体检的时候也经常不去体检。

看似很容易理解，因为钱是显性的，身体健康是隐性的，结果真到身体不舒服的时候，一去医院，就是大病，看病的花费要比平常俭省的多得多，所以得不偿失。

以上都是很具体的隐性成本的例子。讲到这里，大家知道对于创业来讲，最大的隐性成本是什么吗？我相信很多人已经猜到了，那就是时间成本。

精益商业思维最核心的价值就是降低时间成本。

特别是在中国，国内互联网行业的竞争是非常激烈的。在美国，同一个赛道有3~5家竞争对手已经算最多了。比如共享汽车在美国也就是Uber和Lyft，但在国内曾经同时出现几十种共享汽车、几十种共享单车以及几十种共享充电宝项目。在这种竞争环境下，时间比成本更重要。

精益商业思维能帮助你做什么？首先是节约时间、减少浪费。混沌大学的李善友老师说过这么一句话：企业最大的浪费，不是员工在上班时间刷微信，不是花了广告费没效果，也不是办公室租大了浪费，而是大家辛辛苦苦加班加点做出来的东西没人要。

我认为这句话总结得非常对，找错需求给企业带来的巨大时间成本，是无法挽回的。这也正是精益这门商业艺术最大的价值所在。

第3章 找到用户的真实需求

无论是创业公司还是大企业准备开启一项新业务，精益都极其重要。精益商业思维整体来讲有三个步骤：①需求探索；②用户验证；③推广。就是先通过简单的方式探索需求，再通过MVP去收集用户反馈，验证成功则推广，不成功则返回，然后继续做需求探索，如图3-1所示。

正确的姿势

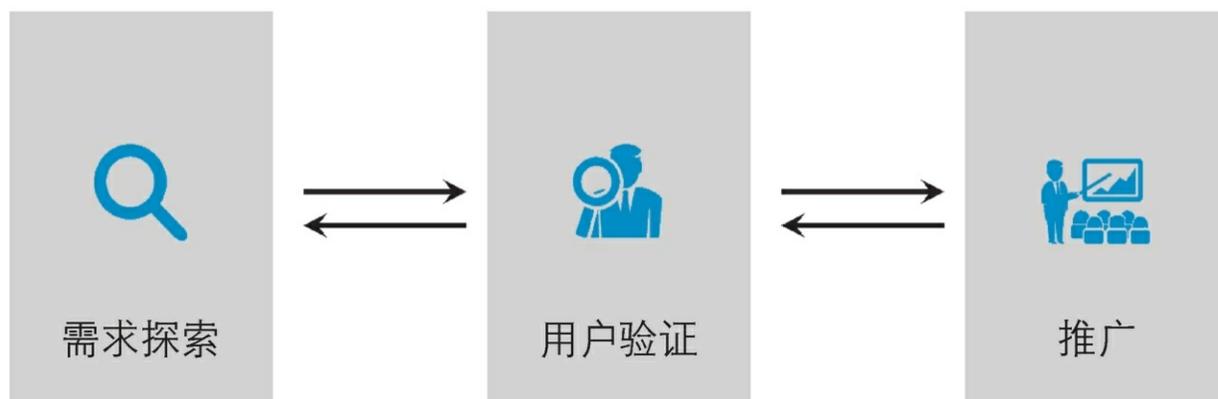


图3-1

什么叫需求探索？就是找到一个痛点或者一个好的解决方案后，用一些非常轻量的方法先去了解一下，比如给朋友打电话问一下，跟几个潜在用户访谈一下，去验证这是否是一个普遍存在的需求。举个例子，你从深圳搬到北京，想找个地方住，具体住哪里，通常会先跟同事打听一下，这就是需求探索的一部分。

有很多人看过埃里克·莱斯的《精益创业》，其实那本书主要讲的就是用户验证，也就是我们所说的第二部分。但那本书几乎没讲关于需求探索的内容，而我认为，用户验证之前的需求探索，才是性价比最高的阶段。

因为用户验证需要做MVP，MVP的全称是Minimum Viable Product，即最小可行性产品。做MVP是有成本的，而需求探索依赖更

多的是常识和一些更简单、更轻量化的方法，是更加经济的方式。因此，我们先从需求探索讲起。

3.1 需求探索的核心是六件事

需求探索是一种非常高效的验证想法的过程。其核心是六件事：①找痛点；②用常识判断是不是痛点；③头脑风暴；④找到核心用户；⑤核心用户访谈；⑥总结。如图3-2所示。

需求探索的第一步就是找到痛点，其实生活中、工作中的痛点无处不在。以交通为例，坐飞机有什么痛点？经常会晚点。大家都深有体会，特别是在夏天，由于天气经常出现异常情况。还有现在飞机上虽然可以用手机，但大多时候还是无法使用网络。

坐火车有什么痛点？北京到上海的高铁需要五个小时，时间还是太长了。早上上班开车有什么痛点？堵车。那我改坐地铁，又有什么痛点？高峰时期把人挤成“照片”。滴滴打车有什么痛点？司机不认路。尤其是我经常到外地出差，对环境也不熟悉，我和司机经常互相找不到对方。

正确的姿势 — 需求探索

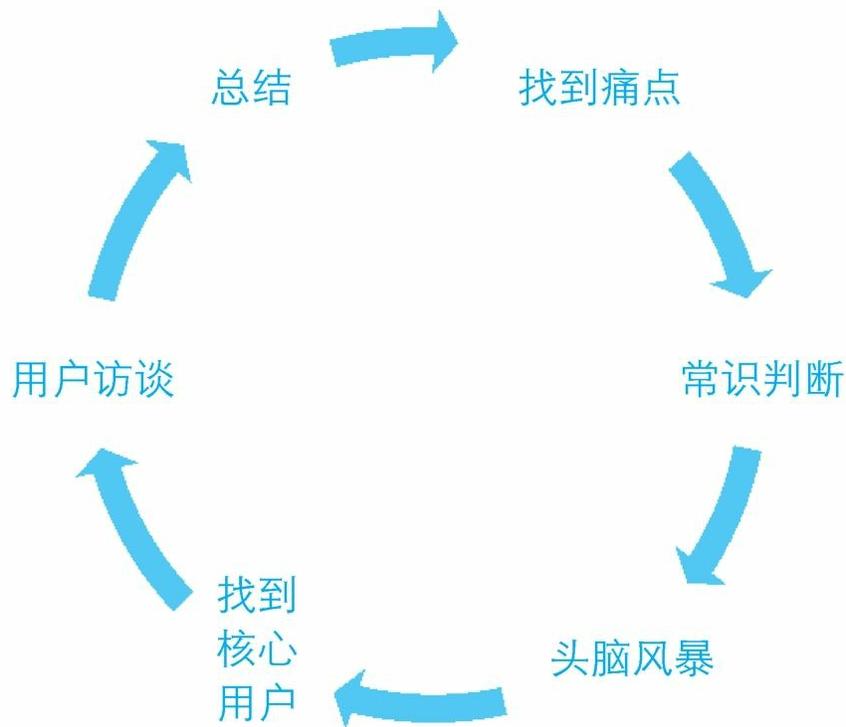


图3-2

回到互联网行业，大家认为当初陌陌有什么痛点？陌陌的核心痛点是沟通效率太低：你主动发了10条消息，可能只有一个人回复。

再举个例子，保险的痛点是什么？第一个就是惜赔，通俗点说就是索赔麻烦。保险还有一个非常通用的问题，就是产品的设计没有任何用户感知。以我自己为例，我以前给迅雷的高管们买过商业保险，也交了不少钱，但一年下来大家身体都挺好的，没有发生理赔，保险公司也从来没找过我们，所以整整一年我对商业保险完全“无感”。带来的问题就是第二年保险公司再找我续保时，我毫不犹豫地拒绝了。

讲到这里，大家一定要注意，在设计产品时，你的核心优势和卖点，一定要让用户可以直观地感受到。360在这方面做得就很好！以前的杀毒软件，都是缩在电脑右下角，用户基本上没什么感知。360搞了一个开机助手，每次开机后都会告诉你电脑启动花了多少秒，你已经战胜了全国百分之多少的用户，如果嫌慢你还可以一键加速，这种体验就非常赞，小伙伴们也经常拿出来晒，所以好的产品一定要让用户有感

知。

再举一些反面的例子，比如市场上的一些家庭路由器，主打的功能是什么呢？就是辐射小、绿色环保，这听起来很好、很健康，特别是对于有小孩的家庭，这也是个非常有价值的卖点。

但实际上却卖得非常差，为什么呢？因为用户完全感受不到，你说你的产品辐射小、绿色环保，可作为用户我完全感受不到，我也不知道你说的是不是真的。还不如那些主打无线信号强的路由器来得简单粗暴，因为它很容易被感知。比如一般路由器的信号是两格，那我这款信号是三格，还能穿墙，所以，这个用户感知是非常明确的。

还有一些主打安全功能的手机，它们的广告卖点是什么呢？就是防窃听，同样的问题，有没有被窃听以及这手机是否防得住，用户自己压根也不知道，这个优点完全无法被感知，所以也很难形成口碑。

我们回到痛点的话题。能否找到痛点，正是需求探索的第一步。通常来讲，创业者找到的痛点都是自己体验到的。如果这个痛点是朋友或者家人告诉你的，那么意味着有两种可能性，一是这个痛点不够痛，二是你自己不是核心用户。

3.2 用常识来排除90%的风险

找到一个潜在的痛点后，就要用常识来判断一下这到底是不是真正的痛点。这里我要特别提醒大家注意：在创业过程中，常识永远都很重要。为什么呢？因为你不可能把所有的风险，都用MVP去实际验证一遍。可能十个问题里面有九个问题，你是通过常识去判断真伪的，只有一个风险难以确定，才去做了MVP。

那么，哪些是常识？举个例子，一个互联网产品有流量就能赚钱，最起码能卖广告，这就是常识；做一款硬件产品，产量上来了，你对供应链就有了议价能力，这也是常识；你想在网上卖东西，可以随时接入移动支付和快递服务，这也是常识，不需要验证。

除此之外，常识还会告诉你三件非常重要的事：①你到底喜不喜欢这件事？②你到底擅长不擅长这个领域？这虽然是个风口，但究竟是你的风口还是别人的风口？③你自己是不是核心用户？

在这三件事里面，喜不喜欢、擅不擅长、是不是核心用户哪个更重要呢？当然你会说都重要，但如果一定要选一个最重要的呢？这个问题其实没有标准答案。而我的选择是感不感兴趣是最重要的。因为我认为，做任何事情，兴趣是一切的原动力。只要有兴趣，即使不懂也可以学，还可以找到这方面的专业人员。

雷军做小米之前也没有做过手机，金山是个软件公司，所以雷总甚至没有做过硬件。但是雷总确实对手机非常感兴趣，各种手机他都会买过来玩，甚至拆开来研究比较，哪款产品哪一方面做得比较好。所以，他是核心用户，而今天的小米也做得非常成功。

桥水创始人瑞·达利欧在《原则》里面讲了一段很有意思的故事，讲的是达利欧在若干年前跟特斯拉的老板埃隆·马斯克一起吃饭，达利欧问马斯克，你为什么要做SpaceX？为什么一定要把人类送到火星上？

马斯克的回答非常有意思，他说我对这件事确实一直都挺感兴趣的，我觉得人类必须得有一个除了地球之外的栖息地，以防以后万一出现小行星撞击之类的极端事件。但是当我到美国国家航空航天局

（NASA）的网站上仔细寻找，却发现NASA完全没有类似的计划，所以我觉得自己应该做这件事。

达利欧紧接着追问了一句：你以前做过或者学过火箭吧？马斯克说没有，我最近正在学。你看，牛人就是不一样：自己懂不懂不重要，我感兴趣、我能学、我能找到牛人，就够了。

当然，创始人是否是核心用户其实也很重要。但也有很多创始人不是核心用户也很成功的案例。比如我的好朋友唱吧CEO陈华。陈华是北大计算机系毕业的理工男，他基本上不唱歌，却搞了个唱吧。还有一个很好的朋友徐易容做了美丽说。美丽说的用户其实是以女性为主，那么他显然也不是核心用户。这样的例子还有很多，比如大姨妈创始人兼CEO柴可就是个男士。这几年少儿教育领域出了不少独角兽，核心用户当然是儿童，那么创始人显然不可能是核心用户。

最理想的状态当然是三个方面全占，我既喜欢又擅长，同时还是核心用户。我创办迅雷的时候其实就是这样，我很喜欢下载各种东西，所以硬盘总不够用，我之前是学分布式计算的，我自己当然也是绝对的核心用户。如果三个方面你全占了，恭喜你！如果硬要排序的话，我认为兴趣是最重要的。

3.3 头脑风暴时，当领导就要多听少说

继续说精益商业探索部分的第三个阶段。在常识判断之后，下一个非常重要的环节就是头脑风暴。不要一直待在办公室里，要和团队的小伙伴们找一个相对放松的地方，比如咖啡馆或者公园的湖边，大家头脑风暴一下，讨论这件事到底有没有真实需求。

在这里有很重要的一个点：如果你是团队里的老大，一定要自己少说，多听别人讲。因为你是老大，如果你先说，别人就只能顺着你说。其次就是不要轻易定调，假设有三个小伙伴，你要让另外两个人先说，不要先说我觉得对或者我觉得不对，否则，就会阻止大家发言。

头脑风暴的目的是让大家畅所欲言。有人觉得这事有道理，有人可能觉得这事没道理，得让大家都说出来。如果头脑风暴的结果是大家都觉得这事挺好、挺靠谱、有需求，那么你就要开始寻找核心用户。

谁是核心用户呢？答案很简单——谁的痛点最痛谁就是核心用户。还是以迅雷为例，迅雷可以下载美图壁纸，也可以下载网游，大家觉得哪个是核心用户？肯定是下载网游的用户。因为下载的东西越大，网络速度快才越有价值。

如果下载一个几M大小的图片，下载速度的快慢只是30秒跟3分钟的区别，但是对于下载一个游戏来讲，可能是10分钟和两小时的区别。特别是当年那些玩端游的用户，服务器刚打开的时候就心急火燎，他们对下载速度的需求肯定更高。

迅雷当年的早期推广就是直接找游戏运营商。大家测试后觉得迅雷下载的速度确实很快，所以在游戏的官网就开始推荐使用迅雷下载。但桌面壁纸类的网站就完全没有这个动力，因为一个美图文件才几M，而下载迅雷软件还需要10M。

还有滴滴打车，相对来讲，商务人士是滴滴打车比较核心的用户。有人如果一年只打一次车，显然就不是核心用户。

3.4 用户访谈时的三要和三不要

找到核心用户之后，接下来就是用户访谈。用户访谈是需求探索阶

段非常重要的一个环节，绝不是搞个问卷调查或是网上投票就完事了。在这里我给大家特别总结了用户访谈的三要和三不要。

首先，找到核心用户之后，一定要面对面地访谈，而不要通过电话或在微信里沟通。因为在电话和微信里有很多东西是说不清楚的，沟通效率也比较低。

一是没有视觉交互不易相互理解。要知道，我们常常是通过观察对方的一些肢体语言，或者说察言观色，来更清楚地了解对方的意图。二是本来大家就不熟悉，电话中沟通更显生硬和拘谨，很多话题聊不开。

其次，用户访谈一定要保持开放式的讨论，千万不要让用户去做选择题，这一点极其重要。什么叫做选择题？比如：我问你，我遇到过这样的问题和痛点，你有没有遇到类似的情况？或者我有这样的一个解决方案，你觉得好不好？

这样就是做选择题，一定不能这么问。如果你给我做选择题，我总不好意思说不是，我一定会照着你的意思说是，毕竟大家都碍于面子。那应该怎么问呢？正确的问法是——你用的这个产品，遇到过哪些痛点？或者说对于这个问题，你建议用哪种方式解决？一定要开放式地去问，这样用户才会表达真实的感受和想法。

做选择题的方式通常偏售后，比如给客服打分，或者产品基本定型、用户群已经有了一定规模的时候，如果这时候再做开放式的调研，那么效率就是一个问题，因为涉及用户反馈的汇总，所以选择题就高效很多。但是对于早期的访谈，需求很不确定，必须要保持这种开放式的讨论，也就是问完一个问题，根据用户给出的答案和线索，继续进行追问，直到挖出用户的真实需求。

此外做用户访谈还有很重要的一点，一定记得要走出办公室去做访谈，而不是请别人到自己的办公室来。很多公司做用户访谈，做的最不正确的是什么事呢？就是你给人家200元，让人到公司来跟你聊，一下子就变味了，让用户感觉好像是你付费给他，让他陪你聊天。因此你说什么，用户就会顺着你说，你想听什么他就说什么，他们就不会真实地表达自己的观点了。

正确的做法是保持乙方心态，所以一定要走出去，到用户所在的地方去，以乙方的心态去向用户了解到底有什么问题，以及应该怎样解

决。因为相互之间没有任何利益关系，这样用户才能直言不讳。

最后，用户访谈绝不要搞小组讨论，而是要一对一地进行。为什么不要搞小组讨论，原因很简单，就是从众心理。举个例子，我们几个人说一个事，你先说你遇到过什么问题，有过什么痛点。这时轮到我上场，说的第一句话很可能就是，我非常赞同你的观点，我只想再补充一点。[书籍分享V信zmxsh998]

中国人太碍于面子。其实你讲的那个问题，我根本不认同，我想说的只是第二点。但是因为大家在一起，从众心理使我不好意思这么直接讲。

在PPTV的姚欣、搜狗的王小川和我合办的AI创业营里，有一件事让我印象特别深刻。就是在学员面试的时候，我们给面试的学员打分，分为三档：通过、不通过、待定。其中有一个学员，我当时的感觉是完全不行，如果让我第一个讲，我肯定就说不通过。但我不是第一个讲，姚欣是第一个讲，他说他觉得那人特别好，他建议直接通过。经过他这么一表态，轮到我的时候，我应该怎么说呢？我只好说，这个人确实还不错，但在某方面可能还是要再看一看，所以我给待定，其实这根本不是我本来想说的。

所以，做项目的前期访谈，一定不要搞小组讨论，中国人太碍于面子，会照顾别人的感受，而不去真实地表达自己的意见，连我自己都是这样。一定要一对一地聊，反正你在项目的前期阶段，也访谈不了太多用户，即使一对一访谈也花不了太多的时间。

以上就是需求探索中最重要的一环，即用户访谈，一定要做到3要和3不要。事实上，我们大多数人的创新想法，在需求探索的过程中已经可以被弄清楚了，甚至很多想法就直接被淘汰掉了。

3.5 要用户导向，永远不能纯技术导向

最后一步就是总结。找到了痛点，小伙伴也找到了核心用户，也进行过访谈，那么下一步就是总结。你要总结出想象中的用户痛点跟实际调研的结果是否一致，以及想象中的解决方案跟实际调研之后的方案是否一致，核心就是验证这两项。如果一致，就继续下一步，也就是用户验证和MVP阶段；如果不一致，就回到之前需求探索的步骤。

在这里，对于技术创业者要额外多说几句，做需求探索，大家永远要记住：如果你是To C业务，就必须得是用户导向；To B业务，就必须得是客户导向，永远都不能纯技术导向！因为技术是手段，不是目的，商业的目的是满足用户/客户的需求，这个逻辑是很清晰的。

举个简单的例子，我们之前做迅雷看看的时候，就犯了这样的错误。迅雷看看是我们的流媒体业务，对标优酷、爱奇艺。迅雷自身是个非常偏技术型的公司，我们当时定的KPI完全是技术导向的，也就是看传输的总数据量上P2P所占的比例（P2P指Peer to Peer，即点对点传输方式）。放到今天，大家都会觉得这个KPI定得很荒谬，但我们当时完全没觉得有什么问题，因为P2P就是迅雷最擅长的。

如果我们以用户体验为导向做需求探索，应该要求缓冲时长尽可能的短，中断次数尽可能的少。尽管P2P的比例越高，服务器带宽占用就越低，我们的成本就越低，但这并不是用户想要的。用户不在乎你的成本，也不在乎流媒体的传输是来自P2P还是服务器，他们只关心看视频是否流畅。

而反观我们的竞争对手，则非常简单粗暴——直接用服务器对抗，虽然成本很高，但播放画面比我们流畅，而且我们当时为了追求P2P的比例，强制要求用户必须装插件，这简直就是把用户活生生地逼给对手。

所以，不以用户需求为导向的KPI，一定是错误的。后来我们把KPI调成了两点：一个是首缓冲时长，就是从点击视频播放按钮到视频开始播放花多长时间，这段时间要尽量短；另一个是每百小时播放过程的中断次数，要尽量少。这两个KPI才是保障用户流畅体验所需要的。

总之，一定要记住，技术很重要，但最终目的是服务用户。不要为了技术而技术，而是要让技术为商业服务，这才是需求探索的真谛。

第4章 手把手教你设计MVP

前期做了这么多的需求探索工作，从找到痛点，到常识判断，到头脑风暴，到找到核心用户，到用户访谈，到最后的总结，总共六步。你听完可能会有一个问题：咱们这个调研听起来非常系统、非常充分，那是否还有必要再做MVP，再做用户验证？

这是一个很有意思的问题，我的答案很简单也很直接：需求探索和用户访谈是绝对不能代替用户验证的。

4.1 用户访谈绝对不可以替代用户验证

首先，访谈中用户和你说的内容，很多是基于想象的，和真正使用过产品后的体验可能有很大的偏差。

举一个简单的例子。你问用户想不想去海底潜水？大家一听潜水，特别是年轻人，都觉得是个特别好玩的事，海底也很好看，各种海洋动物，然后游艇上还有各种美食、美景，想象中一切都无比美好。

但其实，首先潜水是一项很危险的运动，其次潜水还是一件很累的事，对体能要求很高。特别是去前你还得问清楚，属于哪类潜水，如果是和一群疯狂的潜水爱好者一起，你更要慎重考虑。我有个朋友去红海潜水，在埃及、中东附近，去了一个礼拜，船不上岸，天天吃罐头，也没想象中的美景，甚至有时手机都没信号。所以，用户想象中的场景，和实际还是有很大的差别。

还有一点其实也蛮重要，在做用户访谈的时候，不管你多么有技巧，大家都会碍于面子，说一些你想听的话。

关于这点，我在做投资之后感受非常深刻。很多创业者经常会见各种投资人。我在这里就跟大家讲讲投资人说的一些话，背后到底是什么意思。

创业者大老远来找投资人聊项目，特别还有很多人是专门从外地来的。聊到最后他们往往会问投资人：你觉得我这个项目怎么样？投资人一想，人家这么大老远来的，怎么都得鼓励一下，所以通常有几种答

案：

第一种就是——我感兴趣（Interesting），这个感兴趣是什么意思呢？借用现在的网络用语——就是呵呵的意思，其实他想表达的就是完全不感兴趣。即使他觉得你做的事情没价值，但他还是不好意思直接告诉你这事别做了。

第二种，如果对方跟你讲，他很感兴趣（Very Interesting），那表示有一点兴趣。潜台词是我现在可能还判断不好，但随着项目的发展，咱们以后也许有机会还能再聊一聊。

第三种，如果一个投资人真的对你的项目非常感兴趣，他通常会怎么做呢？他会立刻向你索要更多的材料，比如财务信息，他会立刻安排你跟机构的其他合伙人见面，或者他会立刻说哪天我到你们公司去看一看。投资人得有行动，才是真正的感兴趣，没有实际行动的都不叫感兴趣。

上面说的几招，相信大家都已经明白了，那么创业者们以后再遇见投资人时，就能判断他们对你的项目是否真的感兴趣了。

除了上述内容，在用户验证阶段还可以干什么呢？观察用户真实的使用行为，以及他们是否真的会为产品付费。

举个例子，我做了一个App，想测试下用户是否每天都会使用，或者每天使用多长时间，是白天用还是晚上用。这些确切的数据，你很难通过用户访谈得到，只有通过实际的用户使用行为数据才能获得。对于一些硬件产品来讲也是如此，只是晒一些照片，发一些功能参数，多数用户都会说感兴趣，但落实到最后，他们到底会不会买单，是访谈不出来的，只有产品出来之后才能知道结果。

最后，通过用户验证，偶尔还能发现一些意料之外的痛点。

比如你开了一家餐厅，发现用户最喜欢吃的是甜点而不是正餐，那么也许你可以考虑转型做甜品店，当然我只是随便举个例子。

我们再回想一下之前讲过的生活中的精益的一个例子，你从深圳搬家来到北京。来到北京后，就会面临安家、买房子的问题。你需要了解这个地方的交通、治安等情况。当然，你也可以通过在北京的朋友了解这些情况。但是他们提供的信息，其实不足以促使你做出买房的决策，只能用做参考。因为你和朋友看待一个事情的标准可能是不一样的。

拿小孩上学这件事来说，朋友觉得区重点就是好学校了，然而你对小孩的教育要求更高，你认为必须得找市重点。朋友觉得某个地方交通不错，可能是由于他平时很少开车，或者他是互联网行业的，实行弹性工作制，每天早上十点上班，而你是公务员，早九晚五，还绝对不能迟到，所以对他来讲交通很便利，但对你来讲每天都是高峰期。所以，朋友的建议只能作为参考，你还是会先租个房子，体验几个月后，再考虑买房的事。从这个例子大家也能明白，访谈不能代替实际的用户体验。

4.2 企业不愿意做MVP验证的四个认知误区

既然精益这么重要，MVP能帮助企业少走这么多弯路，为什么还有很多企业不愿意去做MVP验证呢？我认为主要有以下几个原因。

第一个原因是完美主义倾向。完美主义者总想把最全、最好的产品或者版本给用户，对于粗糙的产品或者半成品，他们不好意思拿出手。

比如我当年在迅雷就是这样，迅雷第一个对外发布的版本是迅雷2.0，之前我们当然还有1.0，但从来没对外，主要是自己觉得做的实在太差了，拿不出手，我甚至都不好意思和百度的老同事说这是我做的产品。

现在想想，这种心态其实真没必要，因为在MVP阶段面向的都是核心用户。核心用户总共就没多少人，这种面子上的损失不值一提。而且更重要的是，核心用户的宽容度要比普通用户高很多。只要下载速度快，功能少点、bug（漏洞）多点就不是大问题。

真正的核心用户，不会觉得产品有bug是大问题，相反，他会以帮助你找到bug为荣，还会给你提非常多的建议。

比如迅雷早期也有一个用户论坛，其中大多数用户是表扬我们下载速度很快，也有很多用户给我们挑bug。但即使大家挑bug，也都是以一种鼓励的心态去讲哪里有问题可以改进。所以我觉得完全不必有上述的顾虑。

再比如我之前提过的第一代iPhone，连短信转发的功能都没有。当时我感到很震惊，怎么连功能手机上这么普通的一个功能都没有呢？但

这并没有影响iPhone作为第一款智能手机的光辉形象。

总之，产品在早期有一些不完善的地方，这是非常正常的。千万不能因为这个MVP功能比较少，或者有一些bug，就不好意思拿给用户，选择半年甚至更长的时间做一个完善的产品。这本身也不可能实现，因为如果没有用户的反馈，产品也不可能完善。

第二个不愿意做MVP的原因也比较常见，就是担心被大公司或竞争对手抄袭。

对此之前也解释过：一是在一件事情的前景还不明确之前，大公司根本就不屑抄袭你。再有就是现在的商业环境变了，商业模式也更为多元化，有很多非常重线下的业务，大公司抄起来并没有什么优势。还有现在的人工智能+、互联网+领域每个细分市场都有很强的进入壁垒，大公司在这里的优势也并不明显。

很多人之所以把产品藏着掖着，其实还是想再争取一些先发优势。但实际上先发优势并没有想象的那么明显。举例来看，优酷不是第一个做视频网站的，土豆做得更早，爱奇艺就更晚了。可现在的规模恰恰相反，爱奇艺的流量最大。

美团也不是第一个做团购的，记得当时深圳很多大巴车上都有拉手网的广告，但现在美团位居第一。

迅雷也不是第一个做下载的，早在比我们至少早两三年之前，就有FlashGet、网络蚂蚁等存在，我在美国时候就用过他们的产品了。

在出海产品中，我之前观察过四个国家的手机App市场的排行榜。猎豹是最早出海做工具类App的，猎豹的清理大师等软件都位于下载榜的前列。但作为后来者，百度、360的产品后来也挤入了前列。

因此，先发者优势并不明显。所以，大可不必因为担心别人抄袭，而一门心思憋大招。否则，你冒的风险就是产品做了一年，好不容易做出来了，却发现没人要。

第三点是担心品牌风险。一般来说，小公司没有这方面的问题，只有大公司才会担心推出一款MVP，因为不成熟甚至比较差，会拖累公司的品牌。但其实也有很多解决方案，比如不用大公司的品牌就行了。

第四点就是担心MVP不成功，导致团队不稳定。所以就先不验证，认为再多等一段时间，也许成功的概率就高。这就更不应该了，如

果MVP不成功，你等一年也不可能成功。如果注定要失败，应该选择早失败，因为时间成本是最大的成本，这样你还有时间尝试其他的机会。

4.3 设计MVP的四个关键步骤

围绕用户验证，接下来和大家仔细聊一聊MVP。

MVP包括哪些关键步骤呢？总共有四步！

第一步，找出最需要验证的一个问题，记住：每次只验证一个问题，而不是两个或多个。那其他问题怎么办？用常识来判断。比如之前提过有流量就能变现，这个不需要验证。只需要验证你最拿不准的“一个问题”！

第二步，针对这个问题设计一个最简单、最有效的**MVP**，推给核心用户去体验。记住，任何MVP都是有成本的，所以和验证这一问题无关的功能一定不要出现在MVP中，要把做MVP的成本降到最低。

还记得之前提到过那个荒诞的例子么？你想验证用户到底需不需要一款能吹头发的手机，那么你做的MVP就只能跟吹头发有关，别再去想怎么把手机做更轻更薄的事，一切无关的功能都不需要。

第三步，做数据收集，亲自体验，然后再次访谈。埃里克·莱斯在《精益创业》里只讲了数据收集，并没有讲后两点。但我认为后两点也就是亲自体验和再次访谈同等重要。我在这里特别说明一下，数据并不能代替你的亲自体验，并不是数据好就是真的好。为什么这么说呢？因为数据很容易被“修饰”。

特别是对于公司的内部创新，作为老板，如果你不亲自使用产品，只让员工报数据，那么你会发现每一组数据都特别好。亲自体验极其重要。

第四步，也是用户验证的最后一步，就是验证假设。通过前面的MVP、数据收集、评估，以及自己的切身体验，你要对之前验证的问题下一个结论，也就是这事到底有没有得到验证。如果验证成功，那么恭喜你，你可以大刀阔斧地开干了！如果验证不成功，也恭喜你！因为你用了两天的时间就避免了可能会持续两个月甚至两年的错误。

4.4 几个精彩的MVP案例

以上讲的是MVP的具体步骤，接下来我和大家分享一些巧妙的MVP实例。

团购鼻祖Groupon的精益打法

美国有一家公司叫Groupon，是团购网站的鼻祖，相当于美国的美团。Groupon成立于2008年，那时候我们国内还没有团购网站的概念，大家想想，如果你是第一个做团购网站的人，你最想验证的是什么？

对Groupon来说，是要验证两端的需求。第一个是用户端，用户不会在网上购买打折券。这个相对容易判断，从常识来看，用户平常需要花20美元，现在通过在网上下载一个优惠券，能节省10美元，通常用户是愿意买的。

另外还需要验证的一端是商家那边。虽然通过团购券的方式会给商家带来流量，但因为团购的折扣很大，毛利很低，所以商家没什么利润。未来这些用户会不会重复到店消费，是个关键问题，因为商家首先考虑的是回头率。

团购只是招揽生意的一种手段，如果用户来了一次，再也不来第二次，那么这事对商家来讲就没有太大意义了。所以，这些新客未来能不能转化成常客，就需要验证。

那么如何做需求验证呢？传统的方法是做这四件事（如图4-1所示）：①要先做一个网站；②这个网站得有很多的商品分类，所以背后必须有一个内容管理系统，能挂很多打折券；③要支持网上直接购买电子优惠券或代金券，所以要搞定网上支付系统；④要跟线下的商家做好IT对接，消费者在网上买的优惠券，要去商家那里消费，得有个对账系统，以便跟商家结算。

想走通正常的团购流程，就要做好这四件事。这四件事做完，至少三个月的时间过去了，但如果是做MVP，你要思考自己到底想验证什么？是想验证自己能不能做网站吗，能不能做出一个内容管理系统吗？肯定不是。是想验证网上的支付系统吗？当然也不是，亚马逊已经替你验证了，这就是常识的价值！你到底想验证什么？刚才已经说了，你其实最想验证的是商家愿不愿意接受，也就是通过团购到底能不能帮他们

招揽生意。

MVP用例

Groupon (传统方法)

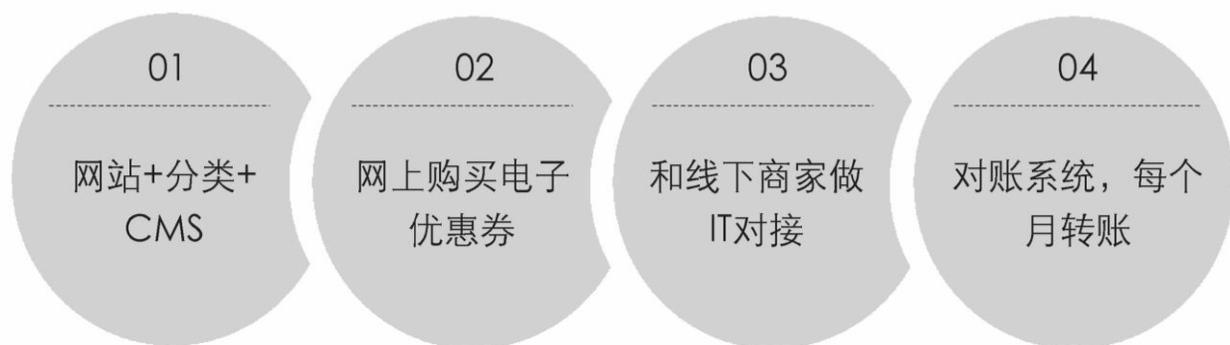


图4-1

那么，用精益的方法到底应该怎么做？首先，关于做网站这件事，Groupon在起步阶段压根儿就没做，他们直接在博客里面发布信息，受众就是博客的粉丝。而且他们也不做分类，不做内容管理系统。那么他们怎么办？很简单，他们每天只团购一个产品，也不做网上支付，用户手动通过PayPal付款。支付后，Groupon再手动把优惠券生成PDF格式，直接发电子邮件给客户。最后一点更绝，不做对账系统。他们根本不在乎打印出来的PDF优惠券，用户到底有没有真实地到店消费，而是默认所有买了打折券的人都会去。其实即使用户没去也无所谓，无非就是让店家赚点小便宜，只不过在前期要容忍一定的不精确数据。但这样以来就不用做对账系统，这极大地简化了流程，能更快地验证团购这件事不可行。

这样简化之后，原本两个月的工程量，两天就干完了，而且验证了我们最想验证的事。

微商如何快速做用户验证

假设此前从来没有人在网上卖过鞋，你是第一个发现此商机的人，想在网上开一个鞋店，那么通常的做法是首先要搞定几家品牌商，阿迪达斯、耐克、斯凯奇……通过各种渠道关系，签订代理协议，然后从他们那里订货，同时还要搞定物流，跟顺丰、京东去聊，当然最后还有支

付手段的问题。

开店通常需要做这些事，但搞定这几件事，可能需要花费三个月。从设计MVP的角度来讲，我们最需要验证的问题是什么呢？是你能不能搞定物流和支付么？当然不是，这也是常识的价值！因为当当在网上卖书已经卖了很多年。我们真正想验证的是会不会有人在网上买鞋。因为鞋是非标品，和书不一样，书是标品，而鞋的尺码差一点都不行。

那么精益的方法应该怎么做呢？我告诉你一个非常简单的方法：拿着手机到周边的实体鞋店拍一些照片，然后放到网上，如果用户感兴趣，并且从你这里下单了，你再到鞋店把这双鞋买下来，给人邮寄过去，然后看对方的反馈，看有没有更多的人买。

所以，也不用搞支付系统，用户付款直接通过支付宝转账就可以。也不需要先跟快递谈合作，有订单了可以临时预约顺丰上门。更不需要提前搞定那么多品牌商。如此一来，你又只花两天时间就验证了一个本来需要两个月才能验证的事，而且没有成本，不需要任何存货，因为用户下单了你才买，这个MVP是多么的巧妙！

这个方法同样适用于微商。当然现在微商已经不那么火了，谁敢在朋友圈卖东西，基本上会被直接拉黑。我们就事论事，作为一个微商，传统的方法是花几千元先获得代理资格，然后再花几千元囤一些货，学习一下网络营销技巧，再开始卖。但微商这个事，其实最需要验证的是什么呢？是朋友之间到底适不适合做生意！有人说，朋友之间做生意不是很正常吗？其实不一定。朋友之间一般卖的都是非标品，因为标品比如手机，人们没必要从朋友那里买，从京东上买更方便。

那么，对于朋友推荐的非标品，比如面膜或者老家的水果，你会不会买？其实也不一定。常识告诉我们：如果朋友的立场很中立，通常我们会认为他的推荐很有价值。比如朋友说最近哪个电影特别好看，你很可能会去看，因为这件事与他没有任何利益关联。即使这部电影达到20亿票房了，你的朋友也分不到一毛钱。但是如果朋友给你推荐的东西是以赚钱为目的，那么这类推荐到底有没有价值？就是需要验证的核心。

其实这个MVP验证起来也很巧妙，你可以先看一下自己的朋友圈里谁在做微商，然后把他的宣传图保存下来，抄一下广告词，再发到自己的朋友圈，看看有没有人咨询和下单。如果有人下单，你直接从做微商的那个朋友处下个单，让他把商品寄给你这位下单的朋友。如果销售量

大，就考虑代理这个品牌，如果量不大或者没人咨询，那就算了。这个MVP只需要花费10分钟时间，成本为零，你就能够验证一下朋友之间到底适不适合做生意。

迅雷的精益打法

当年创业初期的迅雷，也是一样化繁为简。下载软件主要分为三个部分：一是BHO（Browser Helper Object），也就是如何让浏览器拉起迅雷，这点其实挺复杂的，因为涉及不同的浏览器，而且鼠标左右键的逻辑都不一样。还有哪些应该拉、哪些不应该拉的问题，比如邮箱附件就不需要拉起。二是下载功能本身，对HTTP/FTP/BT等协议的支持。三是下载管理，如果下载的人太多导致别人都上不了网，是否应该限速。多个任务时优先下载哪个，下载后是否自动关机等。这三个最基本的功能做下来至少需要三个月。

大家觉得迅雷应该怎么做MVP？还是回到那个问题：我们到底想验证什么？注意：迅雷要验证的东西跟上面几个例子是不一样的。之前几个验证的是用户有没有相应需求，但迅雷不是要验证需求，因为下载这个需求对我们来讲是常识，当时市场上已经有几款下载软件了。我们要验证的是，迅雷最创新的P2SP算法，到底能不能比别人快10倍！

所以我们只做下载这一个功能，干脆不做BHO和下载管理。同时下载也被大幅简化：只能下载一个任务，而且只支持HTTP，BT、FTP下载都不做。

这时候大家可能会问了：如果没有浏览器的支持，怎么新建下载任务呢？我们会提供一个对话框，用户把下载的URL从浏览器里拷出来，再贴在对话框里就行了。大家注意：MVP面向的都是最核心的用户，如果真能比别人快10倍，用户并不在乎增加了手动复制和粘贴这个动作。

就这样，通过一个简化版的MVP，我们只用三个星期时间，就验证了原本需要三个月才能验证的东西。只有先验证了下载速度确实比别人快，然后再去补足别的功能，否则其他都没有意义。

事实真的是这样么？当然不是，我们当年创办迅雷的时候，和大家一样都是创业菜鸟，各种方法都试了个遍。如果可以重来一遍的话，我一定会用最精益的方法去做。

第5章 如何确认你的商业模式或产品真的可行

做完MVP之后，我们接下来要做这三件事：数据收集，亲自体验，再次访谈，目的是验证假设，评估一下我们做的事情是否真正可行。

5.1 收集信息：善用数据分析，但别迷信数据

先说数据收集。数据收集有漏斗式、切片分析、A/B测试、灰度测试等多种方法，在此不详细展开，只给大家简单讲一讲。

漏斗式数据分析对于电商特别常用。比如，有多少人在网页上浏览了这件商品，又有多少人把它添加到购物车里，最后实际上有多少人成功支付，每一层的折损率都反映在数据上面。把整个流程画出来，随着用户流失，就像一个层层筛选的漏斗，所以人们管它叫漏斗式数据分析，如图5-1所示。

漏斗式数据分析的核心目的是要做什么？要降低每一批用户被漏斗筛选掉的比例。

为什么浏览这个品类商品的人，只有40%放入购物车了？可能是因为他们具体想要的某品牌的東西在这里没有，所以他转去其他网站了。

为什么已经放入购物车了，但最后没有生成订单，或者订单已经生成了，最后却没有支付？很可能是消费者在其他电商网站发现了更便宜的同类商品，或者这里不支持他想使用的支付手段。

漏斗式数据分析（如电商）

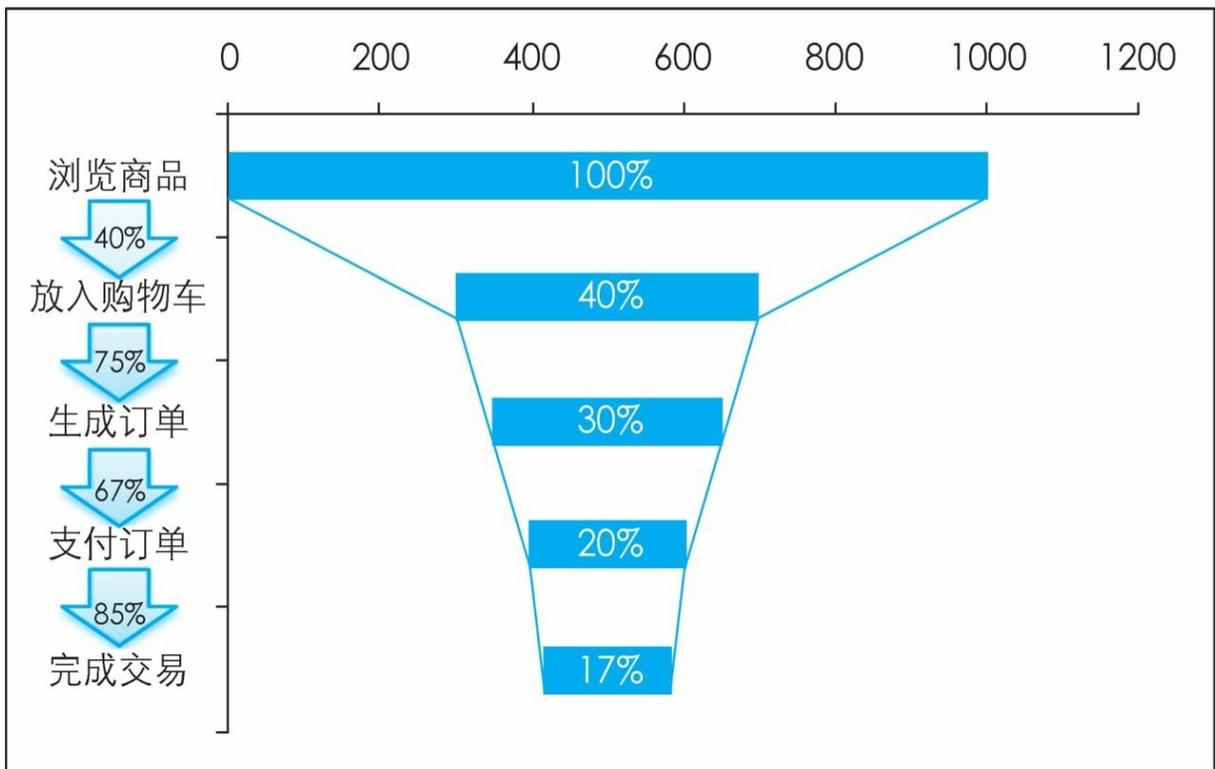


图5-1

做漏斗式数据分析，就是为了找出各种可能导致客户留存减少的因素，努力把衰减降到最低。

还有一种分析方法叫Cohort Analysis，有人翻译为同期群分析，我把它称为切片分析，Cohort Analysis用于留存率分析特别方便。

举个例子，一家公司在App Store新推出了一款游戏。他们主要分析每天的新增用户是多少，这些新增用户中第二天、第三天及一周内持续登录的比例是多少。这就是最简单的切片分析。

切片分析主要用来跟踪和评估每一个版本的改进效果。比如说1.0版本，七天之后新用户的留存率可能是20%，我改动之后推出了1.1版本，发布七天之后新用户留存率可能提高到25%了，它主要是进行这种对比分析。所以，每一天都是切片，切当天新注册的这些人在未来七天、两周或者一个月的留存率。

切片分析主要用来对比产品不同版本之间的优劣，看一看新版本的

留存率是否更高，来评估产品体验是否有了改进。但注意，必须得是新用户，因为老用户的留存率比例本来就高，不能把两者混在一起。特别是有很多App可能是不需要注册的，必须用一些技术手段把新老用户区分出来。

还有A/B测试，如图5-2所示。一个产品设计可能有两套方案，究竟A好还是B好，谁也说不清楚，怎么办？可以把50%的用户导到A方案，把另外50%的用户导到B方案，最终根据数据决定到底选哪个方案。

比如一个App，底栏是放三个按钮还是两个按钮，宣传素材应该放美女的照片还是应该放帅哥的照片。再比如，在一个产品的用户注册流程中，可以尝试两个方案，因为不确定哪个转化率高，通常的做法就是做个A/B测试，用两套方案来对比一下。

按理说这事应该很重要，但采用的公司却很少，这是为什么呢？

A/B测试

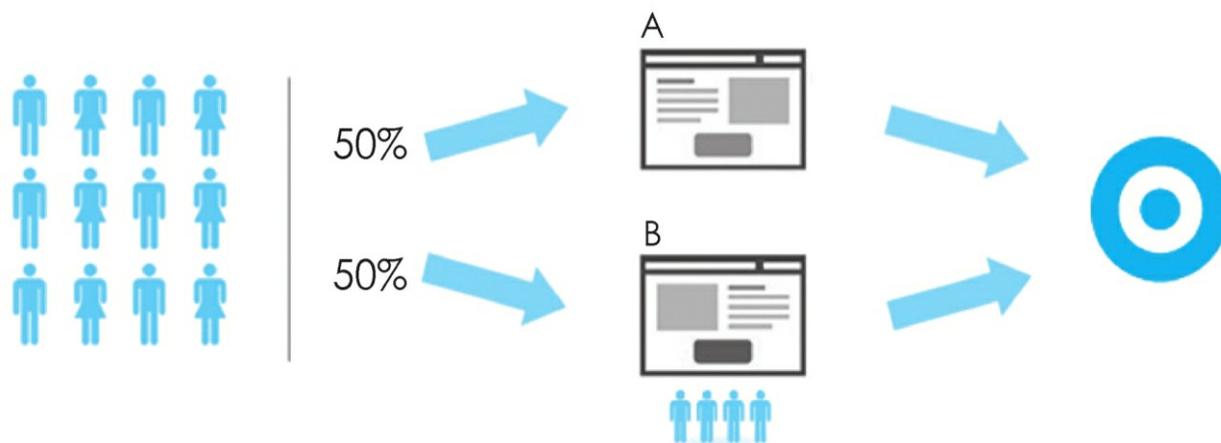


图5-2

因为两个方案，选A还是选B，产生的效果是相对隐性的，而且是非常长期的。你把按钮放左边还是放右边，老板往往不会提明确的要求，你也很难说明白两者到底有多大的区别，所以也就懒得做这个事，而且所有的A/B测试都是有成本的，不是写两行代码就行，你需要做用户分流，还得有两套设计方案、两套研发系统，一个都不能少。

但同样有成本，为什么A/B测试在广告上就用得很多呢？原因很简单。因为广告涉及钱，而钱是显性成本。如果你是负责人，你肯定也希

望在小范围测试一下。所以大家通常会设计几套方案，比如先花20万元选几家平台，分别投放不同的文案试一试。然后根据这些数据反馈，看哪个效果好，最后再决定进行推广时用哪个文案，或者最终选定哪个平台做大力投放。

虽然从长期来看，把用户的注册流程优化好，一定是个细水长流的好事。如果你的注册率每天都能够提高1%~2%，长期来讲价值就会巨大，而且还不花一分钱。

但在注册流程中，你带来的用户后续注册的成功率怎样，未来他的活跃度怎么样，因为并没有一个统一的标准，老板也没法比较，所以这块就变成隐性成本了。

另外还有灰度测试。灰度测试其实很简单，主要用于成熟产品，通常有一定用户规模后才需要用这种方式。一个成熟产品增加了一个新功能，但不确定这个新功能对大多数人是否有价值，特别是涉及商业化的部分。那该怎么验证呢？

最简单的方法就是筛选少量用户，给他们升级到新版本，其他的用户还用老版本。比如深圳地区的用户都用新版本，其他省市的用户还用老版本。

就像微信，每发布一个新版本，总是会有一些人先用到，大部分人后用到，为什么要让一部分人先尝鲜呢？有两个目的，第一个，要确认这个功能是不是大家喜欢的，因此先放给一些用户去体验。还有一个比较重要的目的，需要确认这个版本没有特别重大的bug。总之，对于重要的产品，一定都会用灰度测试。

因此，就需要提前部署两套环境，根据你的预设的规则，把不同的用户导向不同的版本。通过小范围的验证，确保新功能广受好评后，再进行全面的更新。

说到这里，我给大家讲一讲小米是怎么通过灰度测试快速迭代产品的。大家知道小米早年大概有500~1000人的工程师团队在做MIUI。每1~2个月都会有一个全版本升级，这个肯定是稳定版，而且是半强制的，也就是不断通过弹窗提示更新，总有一天用户会升级。

你可能会说，每1~2月推出一次版本更新，挑战并不大，很多公司都能做到。但小米真正厉害之处在于，他有一个每周更新的版本。大家

注意，参与每周更新的也是百万量级以上的用户。既然到了百万量级以上，就得同样要求是相对稳定的版本，因为百万级的人群数量不算小了。

为此，小米还搞了个“爆米花奖”。因为每周的版本更新都会推出三四个新功能，小米会做用户调研，让用户选出其中最喜欢的一个功能，给负责开发这个功能的组员每人发一桶爆米花作为奖励，相当于一个荣誉。通过每周更新，一些重要的功能，最多用一周时间就能收到用户反馈，这种迭代速度是很快的。

但这仍然不是最厉害的，小米还有个每日更新。当然，每日更新不要求是稳定版本，更多的是程序员突然想到了一个点子，想尝试一下，只要做得足够快，第二天就能看到用户反馈。

这个每日更新是非常厉害的，因为不要求是稳定版本，所以对于参加每日更新的用户限制也很严格，必须是在MIUI论坛里面活跃度非常高的用户，才有资格申请。当然，也包括开发者，小米内部的员工，以及跟小米合作的一些其他公司的员工，总共一万名核心测试用户，也可以称为忠实粉丝。

普通的互联网公司能做到每两周更新一个版本就不错了，而小米却做到了每日更新，你想想这个差别得有多大。随时想到一个点子，马上就可以更新版本去验证，第二天就能拿到用户的直接反馈，这其实是很不容易的。这也堪称是小米高速发展的巨大助推器。

当然，灰度测试是需要花时间的，会把产品发布的时间周期拉长。有时候，业务部门“立功心切”，会选择跳过灰度测试，这就会带来很多问题和隐患，不少大公司都曾经在这上面栽过跟头。

大家知道，手机QQ和微信有一个很大的区别，那就是对于微信来讲，默认所有用户都是在线的；对手机QQ来讲，用户头像图标亮着代表在线，不亮代表不在线。手机QQ曾经有一个版本，想学微信，把这两个状态给模糊了，不再区分上线还是不上线，所有用户的头像都是亮的。这个版本刚开始发布，用户就感到非常不爽，后台遭到各种投诉。这其实算一次产品事故了，如果灰度测试做得充分，是不应该出现这个问题的。

这些年支付宝一直没有停止在社交方面的努力。但也正是因为没充

分进行灰度测试，在2016年时他们也搞砸过一次，甚至引发了众多网友的愤怒。当时支付宝推出了“校园日记”“生活在海外”“白领日记”等社交功能，“只允许女性发帖”“芝麻信用分达到750分以上才能评论”等引发了广泛热议，前期确实吸引了网友的关注，不过后来随着“圈子”内容的失控，流向低俗，最后招来的是一片骂声。蚂蚁金服董事长彭蕾都亲自出来道歉，一夜之间下架了该功能。这也是灰度测试不充分导致的问题。

许多玩过游戏的朋友都知道，游戏厂商通常会设一个体验服。体验服总是比正式服早一个版本，其实这正是在做灰度测试。

以上谈了不同的数据收集方式。必须承认，不论是A/B测试还是灰度测试，精益商业对团队的开发能力是有一定要求的，比如快速迭代新版本，对团队也是巨大的压力和挑战。

还有一点，公司内部一定要有数据反馈系统。如果没有数据反馈系统，就无法形成有效学习的闭环。有一些大家比较常用的数据反馈像友盟等，能够解决一些通用的指标。但有些比较特殊的数据指标，必须要在代码加一些日志，这也是蛮重要的。我看过一些研发文档，专门讲一款游戏应该怎样在游戏中加日志，玩转各种数据，非常有意思。

5.2 数据陷阱：管理一定要避免KPI导向

讲到数据收集，不免涉及一个非常有价值的话题，那就是企业管理一定要避免KPI导向。这一点不论对创业公司还是做内部创新的大公司都极其重要。为什么这么说？

胡适有一句话，“历史是任人打扮的小姑娘”，其实KPI更是。你要什么KPI，我就能给你做什么KPI。举个例子，假设你做一个App，想要用户数，那么最简单的方法就是去买积分墙，因为积分墙很便宜；如果你想要DAU也就是每日活跃，或者刷留存率，那我就每天弹各种“大尺度”PUSH，你想要收入，那我直接找一个好朋友，让他给我打一些钱，然后我再通过其他名目把钱还给他。

利润也是如此。在上市公司并购游戏公司时，有一个广为人知的内幕，那就是很多游戏公司都会自己充值。比如，某家游戏公司的利润还差几百万元达不到对赌要求，怎么办呢？大多数公司都会自掏腰包把业

绩补上。为什么？很简单，如果业绩达标，并购的估值是5亿元，业绩不达标，估值砍一半变成2.5亿元。此时只差这500万元的业绩，谁会没有动力去弥补？

其实这些小伎俩上市公司都知道，从大数据的角度一查，哪些是自充的，哪些是正常的收入，一下就能看出来。但上市公司往往也是睁一只眼闭一只眼，因为上市公司也有KPI，它没达到预期，市场也会惩罚它。

又比如VC跟创业公司签对赌协议，某种程度上也是在逼着创业公司去刷数据，特别是对于早期项目。我有一个朋友的企业做得还不错，上一轮融资时估值是一个亿。投资方和他签了一个对赌协议，要求第二年（12个月内）必须完成下一轮融资，而且估值不能低于两个亿，否则就会有非常严厉的惩罚。

后来他找到我说，公司业务现在做得非常好，估值起码1亿美元，翻了好几倍。但是下个月对赌协议就到期了，所以再去融资时间可能来不及了。他问我能不能帮他一个忙，他就按两亿人民币的估值，让我少投他一点，他很有把握，在三个月之内公司就能做到1亿美元。言外之意就是让我赚一个便宜。

我说可以帮忙，但问题的核心是什么呢？你今天让我以两亿人民币的估值投进去，三个月后你打算按照1亿美元去估值，那么别人一定会挑战你，说在这三个月内，价格涨了三倍，企业到底有什么翻天覆地的变化？你打算怎么解释？这是典型的为了短期利益而牺牲长期利益。

后来我给他提了一个建议，就是很坦诚地跟投资方讲，要求把这个条款去掉。因为大家都要追求长线价值，毕竟新一轮融资时老投资人也退不了。聊完之后，他就真按我的建议去讲了。投资方也很通情达理，做了一个补充协议，又延长了一到两年，就把这件事完美地解决了。

我之前还看过一个案例。美国纽约州的一家医院，这家医院有一类手术，这类手术的风险非常高，经常有病人会死在手术台上。后来这家医院为了考核做这类手术的大夫，定了一个KPI，是什么样的KPI呢？

相信大家都很容易猜到，KPI就是手术的成功率。但是，大家知道这个KPI带来了什么严重的后果吗？就是医生一看病人的病情比较严

重，觉得没有把握治好，他就干脆不接这个手术了，那么重症患者怎么办呢？总之，这个KPI带来的后果非常严重。

所以大家要时刻注意这一点：KPI是手段，不是目的。我们不能为了KPI而KPI。拿留存率这个KPI举例，正确的做法是我们觉得这个产品还需要完善，还有改进的空间，通过多个版本的不断迭代之后，自己感觉用户体验比以前提升了，只是需要通过留存率这个KPI佐证一下，这才是KPI的价值，而不是为了达成KPI而故意把数据做高，这就完全是本末倒置了。

同时还要注意，测试阶段的核心用户数据和大规模推广时的用户数据，在制定KPI时是有极大区别的。用户量小的时候，每个人都是核心用户，留存率一定得高，一旦放量，留存率通常会下降。但如果小规模的时候留存率就很低，那就要仔细找找原因了。

5.3 数据只是辅助，绝不能代替亲身体验

假设你是公司的老板，从不体验自己的产品，而是每个季度让大家报数据，那你会发现，你看到的所有数据都是加工过的，你想看到什么样的数据，大家就能给你做出什么样的数据。

所以说，To C业务的CEO必须是首席产品经理，一定要亲自体验和关注自己的产品。

其实创业企业的CEO要做到这点并不难，因为你只需要关注这一件事。等公司做大了，作为CEO还能非常关注产品，就很不容易了。因为公司做大之后会有各种事，组织方面、人事方面、考核方面，都会让人分心。马化腾就是一个正面典范，据说他几乎把腾讯上千款产品都非常细心地体验过了。

很多厉害的公司也都是如此，优秀的CEO往往喜欢把自己定位为产品经理，非常关注产品细节和用户体验，像乔布斯、扎克伯格、丁磊等。比如，雷军在小米的第一定位并不是CEO，而是首席产品经理。据说雷总在小米每周只参加一次公司级例会，其他80%的时间都在参加各种产品会。

当年在百度，李彦宏也是如此。我记得当时百度有一个专门的邮件

组，叫（bug@baidu.com），就是专门给产品挑毛病的一个邮件组。这里面最活跃的就是李彦宏本人。不管多晚，工作日还是周末，邮箱里总是会收到李彦宏的挑错邮件，例如“为什么这个关键词搜索的结果不准”“为什么Google能搜出来，而我们搜不出来”“为什么我想要的这个结果，没有排在第一个，排到第四个了”等，各种问题。

创业公司的CEO一定要是首席产品经理。

5.4 MVP之后的二次调研：让产品与核心用户的需求链接

在数据收集、分析以及亲自体验之后，还有一个非常重要的步骤，那就是要再去用户访谈。这时候的用户访谈依然很重要。为什么？

第一，数据有可能是做出来的，表面虽好，但其实不是那么一回事，有必要再找用户访谈和验证一下。

还有一个原因就是，你自己不是核心用户，你需要了解核心用户的真实想法。特别是现在的创业领域，很普遍的情况是70后和80后的创业者想做90后和00后的生意。但前者往往又不是核心用户。所以马化腾说过一句话很有名，他说的是：我现在最担心的就是不了解用户需求。

这其实是所有70后、80后创业者面临的一个非常普遍的问题。拿我自己举例，我最开始看B站的时候，第一感觉是乱七八糟的，字幕把人全盖住了，我用了很长时间才适应了弹幕。不过现在再看某些连续剧，我觉得没弹幕一点意思都没有，主要是剧的节奏实在太慢，甚至主要就是看弹幕，弹幕的确让人感到很欢乐。这就是70后做90后的事，确实需要一个适应过程。

那么，MVP后的用户访谈，主要谈什么呢？

主要是了解通过MVP是否真正解决了用户的问题，用户是否愿意为此付费，对于价格能不能接受，以及前期所发现问题的使用追踪，比如“用户来了为什么不注册”“第一天注册的用户，为什么第二天会流失”等。需要通过用户访谈去刨根问底。

最后，对于验证假设再谈几个使用技巧。比如早期一定要建立核心用户的QQ群和微信群，方便大家交流反馈问题。等到用户规模扩大

了，则可以考虑论坛的方式。

除此以外，必须要求全体项目组都入驻，团队所有人都要进QQ群或微信群，这点非常重要：人人都是产品经理。

当用户在微信群里或者论坛里提问题的时候，并非只要求产品经理负责回答，测试人员要回答，设计师、研发都要回答，即人人都是产品经理。至于产品负责人更要以身作则，恨不得一天24小时都泡在里面，跟用户打成一片，这才是最高效的沟通，这样的项目才有可能成功。

第6章 项目发展受挫，如何转型

做完MVP、验证完假设后，可能是好的结果，也可能是不好的结果，通常会分为几种不同的处理方式。

好的结果，自然是用户验证效果不错，代表项目可以大刀阔斧地开干了。迅雷当年就属于这类，比较幸运，虽然第一个版本很粗糙，但用户对下载速度很满意。有了这个肯定，我们开始逐步迭代产品的各种不足，同时慢慢加入其他的功能模块。

随着推广力度的加大，用户越来越多，也对我们提出了更多的建议和要求，我们也在不断地打磨产品。这是一个不断循环、不断迭代的过程。[书ji分享V信shufoufou]

6.1 在哪种情况下必须开启转型

不好的结果，就是用户验证完全不成立。这种情况其实并不多见，因为在做MVP以前，通常已经经过了一个非常缜密的需求探索过程，用户或多或少都会有些需求。

但如果真到了用户验证这一步，发现情况完全不对，没找到用户痛点，那就只有一个选择：壮士断腕，彻底转型。然后再次进行需求探索、用户验证，把之前的流程再重新走一遍，直至找到真正的用户痛点。

大多数项目属于第三种，处在中间状态。也就是用户有需求，但是效果并没有预期的那么好，比如用户的留存率、活跃度、每日使用时长等，各方面数据都不理想。那么在这种情况下，我们应该怎么办？通常的做法是逐步去改进产品，只要项目的大方向是对的，同样有机会走到下一阶段。

但如果项目本身就有一些问题，你会发现，即使改了很多次，也很难把产品改得足够好，很难把留存率做得足够高。这通常有两种可能性：第一种是需求不够刚，这些数据指标自然不会好；第二种就是竞争对手比你做得好，所以用户没有动力去用你的产品。

从需求验证不佳，到逐步改进，到再度验证.....如果你经历了几个循环，发现效果仍然不够好，同样要考虑转型。我这里讲的转型，并不是说公司关门，把员工全都裁掉，彻底不干了，而是要换一种思路。

在开始讲转型方法之前，我先谈一下自己的观察。其实大多数企业，对转型都是比较抗拒的。为什么？通常有以下几个原因：

第一个，虚荣心让团队沾沾自喜。其实这一点在创业公司比较少见，因为老板就是项目经理，天天都在用自家的产品，至于产品是什么样老板自然是知道的。所以这种现象通常会发生在一些大公司的内部创新项目里，他们会自我膨胀觉得业务做得挺好，其实都是在内部资源支撑下达成的。

第二个，成功和失败的边界不清晰。不论对创业者还是成熟公司的内部创新，这种现象都比较常见。虽然我觉得不够好，但还想再试试，也许把某个不完善的地方改掉就好了。这种心态非常常见。

第三个原因是感情因素。团队努力了半年，好不容易把产品做到了一定阶段，这时候你让我承认这事情本身有问题，从感情上是不愿意接受的，因为大家的精力都已经投进去了，机会成本很高，包括组员可能也接受不了。所以我之前强调一定要做MVP。前面验证的时间越短，转型起来就越敏捷，因为机会成本小。如果花了半年、一年时间才转型，那么这个成本就太高了，不论是谁都很难放弃。

除此之外，还有团队的士气问题。团队成员一开始都信心满满，结果做了很久，最后发现这项目不成立，心态一下子就垮了。团队士气会受到影响，有些核心员工可能也会离职，那时该怎么挽回局面？所以这也是团队领导者的一个顾虑。

最后还包括个人的面子问题，分为三种。第一种是对下属的面子问题。开创一项新业务，作为负责人，在招人的时候肯定画了各种大饼，说这个事多么的靠谱，未来半年或者一年，能够收获多少用户、多少收入。但现在事没做成，大饼就兑现不了，作为领导者对下属肯定有个面子问题。团队成员会不会质疑领导者的能力有问题？

也包括在面对老板时的面子问题。特别在大公司的内部创新，当时你说服老板支持这个项目的时候，可能给了老板一个特别高的预期，但现在无法兑现，必然也会有面子方面的压力。你会考虑该怎么向老板解

释？

对于创业公司来讲，还有面对投资人的问题。你拿投资人钱的时候，肯定也给他描绘了一些业务发展的美好蓝图，说服投资人投你一定不会错，那么现在做了半年、一年也没做出来，甚至拿到的投资款大半都打了水漂，怎么跟投资人交代？有时候即使想转型却发现钱不多了。

正是基于上述情感、团队士气和面子方面的考虑，所以即使有时候知道需要转型，但是能做出转型这个动作，也不是一件容易的事情。不管对于创业项目还是企业内部创新，如何说服团队成员及时刹车和转型，都是个很棘手的问题。

我的经验就是一定要做到绝对的坦诚。

假设团队里有10个人，这事做得好不好，你作为项目负责人当然知道。事实上，组员跟你同样了解。所以，你也没必要把事情藏着掖着，因为大家都有体会，你可以直接说：这个项目我们做了蛮长时间，感谢大家的努力，但尝试了这么久还不成功，我们必须转型。

我认为坦诚的方式效果最好，当然组员心里面肯定会有波动，这就涉及另外一个话题：应该选择哪些人从事创新业务。这个话题我们会在后面单独讲。

反面教材就是：硬撑着不承认失败，也不愿意去转型，或者因为面子挂不住就不跟大家讲，使得本来有机会半年就转型的，硬要拖到一年甚至拖得更长，结果错过了转型的最佳时机，最终结果更是得不偿失。

6.2 企业转型的七种方案

根据不同的类型，我总结了转型的七种方案。

转型第一种：精减型，做小而美

第一种叫作精减型。就是以前我们做的东西大而全，现在只保留其中的一部分。或者说以前做全产业链，现在只做其中一个环节。

举个简单的例子。我以前想做一个炒股平台，但后来发现获取用户太难了，那就干脆把股票交易系统卖给那些有流量的企业，或者跟有流量的门户合作，为他们提供一个交易平台，自己就不用直接去获取用户了，也就是从To C转To B。

比如亚马逊的云服务，就是AWS。在世界五大云巨头中，亚马逊AWS占全球云市场第一。亚马逊为什么要做云服务？

大家知道亚马逊是做电商的。在中国有“双11”，对应的在美国有个“黑色星期五”，就是每年11月感恩节之后的那个星期五，是全美国打折季的开启之日，相当于中国的“双11”，是美国人开始大采购的第一天。

亚马逊发现，在这一天网站的流量会有一个陡升，平常的流量可能没这么多。面对这样的突然陡升，只能买更多的服务器和带宽，但这些服务器和带宽过了高峰期后又都闲置下来，很不经济。有没有办法把这些闲置的资源共享出去？

不光亚马逊有这个问题，所有的电商和互联网企业都有这个问题，于是亚马逊干脆把这块业务独立出来，为所有有需求的企业提供服务。从过去大而全的产品线里面，提出一个子项目作为独立项目，这就叫精减。

转型第二种：扩充型，做全套

第二种是扩充型，跟第一种刚好反过来，就是把之前的业务放大：以前做产业链上的一个环节，现在做全产业链。这种也非常常见，比如卖无人机的大疆，以前是做飞控系统的，但后来他发现只做飞控是不行的，受上下游的局限，而且也赚不到大钱，那时无人机普遍做得也不够好。

于是大疆决定要做全套。从飞控到图传到云台，几乎每一项无人机的核心技术，大疆全都自己来做，获得了非常大的成功。简单讲，和苹果是一个路子，也就是自成一体。这样做的好处，是能最大化地保证用户的使用体验，而且有极高的壁垒，竞争对手要想和你做得一样好，就也得做全套。这就是扩充型。

扩充型还包括手机的操作系统。以前有很多的第三方基于安卓的手机操作系统，大家知道为什么后来他们都不做了吗？因为市场环境变了。

早期手机厂商并不重视操作系统，觉得把硬件做好就够了，PC时代就一贯如此。所以那时的情况是第三方做操作系统，手机厂商花钱购买，也就是许可费用，在当时做手机操作系统是一桩挺赚钱的生意。

但是后来，市场情况发生了非常大的变化。随着智能手机行业的发展，手机操作系统慢慢成了手机的核心竞争力，所有手机厂商都无比重视。

另外，手机厂商还有一个重要发现，就是通过手机操作系统能赚钱。因为手机操作系统里有App Store，有浏览器，还有很多能赚钱能变现的东西。于是手机厂商觉得这个钱应该自己赚，不应该分给第三方。

这样一来，情况就完全反过来了。

这时，那些做第三方手机操作系统的厂商，就必须转型做手机，做软硬一体，因为没人再买你的操作系统了。小米就是先做的操作系统（MIUI），然后再做小米手机。

转型第三种：To C转To B

前面说了两种转型的例子，第三种是To C转To B，即从面向消费者转向面向企业。这种也非常常见，比如前面提到过的谷歌眼镜。

智能门锁也是如此。以前很多创业公司做智能门锁，想开拓消费级市场，都是奔着To C去的。但后来发现消费者的需求其实没那么刚，用钥匙开门本身也不麻烦，而且这个习惯也不容易被打破。后来他们干脆转型，改成To B了。

其客户比如共享短租，类似于爱彼迎。如果把房间的钥匙邮寄给客人，太麻烦了，所以干脆来用智能门锁，直接生成一个二维码给客人，客人扫码就可以入住，等一位客人到期离开，这个二维码就过期了，下一个入住的人，用新的二维码，这样既安全又方便。还有链家旗下的自如，这种长租公寓也开始使用这样的开门方式，租客走了之后就更换开锁密码。

前几年大火的VR，最后也都变成了To B生意。当时在资本的热捧下，出现了大量做VR游戏和VR视频的公司。一开始大家以为VR这波热潮很快能起来，但其实并没有那么快，消费者对于VR设备的接受程度其实很低。创业者想做VR游戏，扩大消费市场，但其实没几个人买VR眼镜。所以后来还得转成To B的生意，更专业一点叫B2B2C，以大型商场的体验店或网吧为主要消费场所，而不是直接卖给消费者。

多数比较前沿的科技，在逐步渗透到C端的时候，其实都要经过这样一个渐进过程。因为技术需要一个成熟的周期，所以像一些高科技产

品，通常来讲都是最先应用在军工国防航天，之后是To B，然后是B2B2C，最后才发展到To C。

转型第四种：自营转平台

第四种转型是从自营产品向平台转型。简单的例子有e袋洗。大家知道e袋洗以前是开连锁洗衣店的，遇到的主要问题是什么呢？就是难以形成规模效应。

比如，在武汉做得很好，已经成为市场老大了，但是扩张到北京、长沙就非常难，因为自营模式太重。后来e袋洗转型，做成了一个洗衣平台，跟外地的洗衣店合作，开放自己的平台允许其他商家入驻。这就是自营转型平台。

包括京东也是如此，京东以前只有自营，后来也允许第三方商家入驻，变成了平台，类似于天猫的模式。

有很多的O2O项目，其实目标都是奔着平台去的。但要想做平台，前期必须得自营，因为只有自营后才知道这事应该怎么做和怎么管理。只有建立起一套比较完整的SOP（标准化作业流程）以及质量监督体系后，才能够允许别人加盟，才能够平台化。所以，所有的O2O几乎都是从自营转向开放平台的。

还包括餐饮及便利店，像麦当劳、7-11，其实它们主要的商业模式都是连锁，其直营店数量并不多。我前些日子还关注了一个非常有意思的事情，是说一家非常有名的咨询公司，给麦当劳写了一份报告，建议麦当劳把所有的自营店全部改成连锁，全部外包出去，不要自己做了，为什么？

其实挺容易理解的，如果你外包给我，我就变成了店铺的主人，对我来讲这是创业，要付出200%的努力。如果是直营店，即便考核再严格，我也只是打工的。心态上的区别是非常明显的。

转型第五种：收费转免费

第五种是盈利模式的转型，例如从收费变免费。这方面最经典的案例就是杀毒软件了。很多年前以前，我们熟悉的杀毒软件瑞星、金山毒霸等都是收费的。后来360一出来，开始免费，一下子把生意全抢了。

为什么360能这么做？因为杀毒功能本身是刚需和高频的，也就是入口，是入口就有羊毛出在猪身上的机会。即360所谓的三级火箭模

式，虽然杀毒是免费的，但是他有浏览器，并且浏览器既可以做游戏，又可以做搜索，这是盈利模式的转变。

那么如果其他厂商还想继续生存，唯一的办法就是也从收费转向免费。但从收费转向免费，做这个转型是需要相当大的魄力和勇气的，毕竟以前每年有10个亿的收入，现在一下子全没了，想说服股东都不容易，但只有这么做才有机会生存下去。

硬件也是如此。对于软件来讲，变免费相对容易一点，硬件转免费完全不可能，但是我可以按照接近成本价去卖硬件。正如前有阿里巴巴推天猫精灵音箱，后有百度推小度在家1S，一款带屏的人工智能音箱，都是亏本在卖。大家的目标都是抢占家庭语音入口这个场景。因为智能音箱能够关联很多生态，例如智能家居控制、新闻资讯、音乐等。

换句话说，只要这件事是刚需且高频的，只要是入口，就有通过其他渠道赚钱的机会。这是典型的互联网打法。

如今，以小米为首，很多互联网手机企业也都是这样做的。雷军曾在发布会上说，小米的硬件净利率永远不超过5%。那小米怎么赚钱？主要就是靠后续的互联网运营服务，这其实也是收费变免费的一种商业模式转型。

转型第六种：代理转直销或者直销转代理

第六种是渠道转型，比如以前做代理后来变直销了，现在很多网络品牌都是这样。手机以前都是靠代理来卖，线下店铺很多。小米却说不做代理，我做直销。大名鼎鼎的特斯拉也是如此，它们的4S店里没有加盟店，都是直营店，价格公开、透明，而且对终端的控制力也强。

除了代理变直销，也有很多企业从直销转代理的。特别是很多做硬件的初创公司刚开始的时候，通过社交网络、众筹等方式起步，想走直销的方式，因为直销没有渠道成本，但后来发现卖着卖着卖不动了，因为最核心的用户以及能够通过社交网络直接影响到的人，其实就那么多。那怎么办？就是转渠道，牺牲一点利益，但可以接触到更多的潜在用户。

中国有很多硬件公司在走向全球化时，都采用了代理模式。之前在国内对市场可能比较熟悉，通过互联网还能做一些直销，但在国外，人生地不熟的，通常都会选择代理模式。

包括线下转线上，现在几乎所有东西都可以在线上买到，比如品牌服装、鞋帽，如今在天猫上都可以买到。在京东上也会有直营的品牌店，这是一个大趋势。

还有线上转线下。小米最开始只在网上售卖，后来也开始做线下。而且小米实体店的生意还特别好，这跟它的生态链布局有很大关系。戴尔电脑开始也是只做线上，现在在很多城市的电脑城也可以看到戴尔的电脑了，所以它其实也开始做线下了。

转型第七种：技术方案转型

第七种是技术转型。比如，以前的网络下载都是单节点下载，后来迅雷推出P2SP下载，下载速度一下子提高了10倍，其他的下载厂商想继续生存，就必须跟随我们采用新的技术方式。

很多以前做传统机械式硬盘的公司，现在都开始转型做SSD硬盘，也就是固态硬盘，因为速度快了好几倍。以前电脑开机启动需要两分钟，现在只用15秒。体验差别太大，逼迫你不得不去转型，现在消费者买电脑，要求C盘必须得是SSD硬盘。

总之，转型的种类非常多，未来大家在创业创新的路上可以活学活用。

6.3 警惕精益的六个局限性

相信大家看到这里，对精益商业思维的价值已经有了明确的认知。但我想在此处特别提醒大家，精益这两个字绝对不是万能钥匙，大家别指望通过精益解决所有问题，从此以后无往不利。下面就重点讲一讲精益有哪些局限性甚至是误区。

首先，我们不可能为每一个要验证的东西都去做MVP。因为时间成本太高，所以只会选择风险最大、最需要验证的部分去做MVP，其他的就用常识进行判断和筛选。

但常识有可能是错的，所以这就是一个悖论，你认为是公理也许根本就不是公理，或者今天的常识在明天可能是错的。举一个简单的例子，我们认为移动充电宝是有需求的，但也许哪天电池技术实现突破，发明了可以待机一周甚至一个月的电池，那么这个需求就不成立了。所

以某些常识在今天是对的，到明天可能就是错的。

第二，有时做**MVP**会导致错失一些机会。特别是在竞争激烈的时候，做**MVP**可能会让你失去先机。比如我和你同时做一个产品，我觉得产品的需求不明确、有风险，需要用**MVP**验证一下。而你觉得不需要，认为这就是常识，或者你胆子比我大，所以大胆地跳过**MVP**直接就把产品做出来了。如果最终证明这件事，真的有需求，那么你赢的机会就比我大，因为你的速度比我快，直接把产品做出来了，也会先于我拿到融资。

因此，一定要记得，所有的**MVP**验证，即使模式再轻，也都需要时间和成本。所以对于很多时间窗口很短、大家都在拼速度的项目，做**MVP**可能会让你在竞争中处于劣势。

用一个最朴素的几何原理来解释这个现象：两点之间直线最短，再精益也不如走直线。在某些情况下，精益可能是低效的，也许非常武断的判断才是正确的。

第三，产品的实体性越强，开发中的精益性就越少。一般来说，互联网产品的实体性较弱，精益的空间很大，你想验证什么，就可以有很多非常简单、轻便的方法去验证，可能三天时间就做完了，之前的章节列举的也都是互联网的例子。但是，在很多实体行业并不是这样，通常来讲，实体性越强，精益性就越弱。

以奢侈品为例，你想做一款特别高端的手表，甚至还描述了各种高端时尚的设计，问我对这个产品有没有兴趣，我说有兴趣。此时，你不可能先弄个**MVP**或者半成品给我看，就让我下单，这是不可能的，因为这种中间状态的产品没有任何意义。

同样，高档皮包也是如此，只是画一幅设计图，完全没用，如果消费者不能眼见为实，不能看一下色泽、去实际感受一下材质，是无法做出购买决策的。

实体商品的中间状态的参考价值很小，必须要把产品真正完整地做出来，让用户真实地感受到才有意义。所以说，实体性越强的东西，可精益的空间就越小，用户必须看到完整的产品，才能判断产品到底好不好。

那么，对于智能硬件类的产品，有没有精益的方法呢？有！比如通

过3D打印，就不需要开模了，设计好就能够直接打印出来。

还有就是硬件产品的软件化以及网络化。例如智能手机，不论是小米还是苹果，大家经常发现手机的操作系统会不定时进行升级。虽然有时候越升级速度越慢，但整体来讲，升级可以带来更好的用户体验，这就叫硬件软件化、硬件联网化。

更经典的例子是特斯拉，大家提到特斯拉第一个反应就是这是一款很棒的新能源汽车，其实特斯拉更是一款很棒的互联网汽车。特斯拉在汽车行业首创了空中升级服务，也就是说，车辆已经预置好了一些硬件和传感器，通过不断的OTA在线升级，使得消费者一觉醒来之后发现产品又多了很多新功能，例如辅助驾驶，这在过去是不可想象的。

对于消费者来说，在购车之后，汽车的功能还会不断地增加和升级，相对于传统汽车买回来后的一成不变，绝对是一个划时代的创新。

第四，在某些时候，向用户寻求建议的价值不大，越具有颠覆性、越是划时代的产品往往更是如此。

在汽车诞生之前，如果有人去问用户需不需要汽车，用户一定会说，我需要一辆更快一点的马车，因为那时用户脑子里不会想象到还有汽车这种东西。同样，如果乔布斯问用户需不需要iPad，用户会直接告诉他，你给我一个带触摸屏的笔记本就可以了。这种划时代的创新产品已经超出了用户现有的认知，所以用户也无法提供有价值的建议。

乔布斯厉害的地方，就在于他不需要问用户要什么，他给什么大家就用什么。当然，像乔布斯这样的天才只是少数！对于我们普通人来讲，还是要老老实实地做用户访谈，老老实实做MVP，这是一个比较保险的精益探索方式。

还有一些需求过于明确，也不需要向用户做太多验证。比如刚才说的，出现了一款能待机一周的手机电池，想验证一下有没有市场需求，这根本不用验证，因为这是常识。在这些领域，精益更多的不是去验证用户需求，而是验证技术上到底能不能做到。迅雷也是一样，不是验证用户到底有没有下载的需求，而是验证在技术上能不能做到快10倍。

第五，精益会给创业者造成一些认知上的误区。最典型的表现就是认为产品最重要、其他一切都不重要。这样往往会给创业者造成错觉，认为只要专注于产品就够了。产品做得好，销售随之而来，这个观

点绝对是错误的。因为现在任何一个行业的竞争都无比激烈，早就过了酒香不怕巷子深的年代，特别是在To B领域。

对于很多技术从业者，可能对营销没有太具体的感觉。营销最直接的一个作用就是帮你获客，当你开始推销你的产品，客户之前是否听说过这款产品，最后成交的概率肯定是有区别的。

以前大家买服务器的时候，为什么都买IBM服务器？因为IBM的品牌最好，买IBM的服务器肯定不会被老板责问，并且其他公司也都在用。所以，企业必须得做营销，营销是非常重要的获客手段。

营销还有什么作用呢？能帮你招揽人才，这也是非常直接的作用。比如，你是一家企业的负责人，在招人的时候会给出一个录取通知。这时候选人也会在网上搜一下你们公司，如果什么都搜不出来，他会觉得你们公司名气不大。但如果搜出来很多关于公司的报道，甚至有许多很牛的投资人为你们背书，那就完全是另外一回事了。

此外营销还有什么作用呢？可以帮你融资。对于VC投资人来讲，以前有没有听说过你的公司，是很重要的。如果你的公司名声在外，投资人一定会在你的项目上多花点时间。如果从来都没听说过，他可能会先让投资经理跟你聊一聊。

所以，营销的价值是非常大的，虽然营销重要，但很多人都不重视，包括迅雷过去在营销方面也做得一般。

从投资人视角来说，对于创业者，营销能力是个强力加分项。特别是对于To B领域的创业者，我们一般要求CEO必须是首席销售。

最后，精益还会带来一个副作用，那就是“习惯性放弃”。精益会让创业者产生一个误区，认为失败很普遍，转型很正常，因此过早地放弃自己在做的事情。中国有一句老话：失败是成功之母，这让大家对失败习以为常。其实很多时候，你离成功只差一点点，在该坚持的时候必须坚持到底。

所以，不能因为数据不好或者用户反馈稍微不好就要转型或者放弃，绝大多数好的产品都是一步一步改出来的，也许有时候坚持一下这事就做成了。而很急促地去转型，也许越转型越不行。

创业不容易。即使有一些方法论，但每个创业者根据自己的经历、感悟和所处阶段、所处行业的不同，用起来效果也都千差万别。当然，

还有一点大家要记住：就是运气永远都特别重要。

第7章 如何加速获取用户

完成了需求探索、用户验证之后，如果顺利，我们就要面临另外一个核心问题——用户推广！如何加速获取用户，如何留存用户，对于很多公司来讲同样是非常大的挑战。

其实，快速获取用户不是精益的重点内容。在这里推荐大家，可以关注一下肖恩·埃利斯和摩根·布朗两位作者写的《增长黑客》。我曾受邀给这本书写序，我读后感觉收获非常大，这本书对于如何获客、如何激活、如何留存以及如何召回流失用户，做了一个更全面和更体系化的介绍。

回到我们的主题，在本章我举几个比较经典的用户推广案例，跟大家分享获客的几个类型。

7.1 黏着式：SaaS服务和钢柱效应

首先是黏着式。黏着式这种获客方式，在什么领域最常见呢？在面向企业的服务领域。

为什么？因为多数面向企业的服务都有一个比较明显的特点，我们管它叫钢柱效应，在前面已经简单举过例子。某家企业买了我们提供的SaaS服务。不管是销售管理的CRM系统、人力资源管理的HRM系统，还是ERP系统，企业其实都有很高的实施成本，可能需要几个月的时间。

过了几个月，企业好不容易把我们这套系统用熟了，这时有一个竞争对手出现，说他们能降价20%，向企业愿不愿意换用他们提供的系统？大多数企业都会直接拒绝！因为之前已经付出了大量的实施成本和时间成本，所以不愿意为了这20%的折扣再折腾一遍，这就是企业服务的钢柱效益。To B业务几乎都有实施环节，不是买完就能立刻用，只要实施就有时间成本，就有上手的周期。

那么，衡量企业服务好坏的核心指标是什么？是用户流失率。也就是去年的用户，比如之前有100家，今年还有多少家在持续使用我们的

产品。那么，如何能够保证业务持续增长呢？很简单，做到新客户的增长数量大于老客户的流失数量，业务就会持续增长。

7.2 付费式：游戏运营商获客的核心手段

另一种获取用户的方式叫付费式。付费式用户增长，是游戏行业获取用户的最核心手段。在讲付费式之前，先介绍一个LTV的概念，LTV的英文是Life Time Value，就是用户的终身价值，也就是一名用户在流失之前到底能为运营商贡献多少钱。

对于做游戏运营的公司，只要确定一点：用户的LTV能够大于获取新用户的成本，也就是获客成本低于用户的贡献，业务就是可持续的。

拿以前比较火的端游来说，游戏的生命周期比较长，所以那个时候大家会看一个月的回本率是多少。假设一个用户的拉新成本是100元，我会看用户一个月能够给游戏贡献多少，是70元、80元还是100元。这样才能决定我的推广是否可持续。

而页游、手游的生命周期没有那么长，就不能看一个月的回本率了。对于页游来讲，通常会看7天的回本率。在这个渠道的平均获客是100元，7天能回收多少。

有些游戏甚至要求看投放当天的回本率，特别是在使用一个新渠道或者投放一款新广告的初期。如果在这个渠道当天回本率不好，可以立刻砍掉，或者立刻换个素材。

所以，游戏的付费式推广会精确到每一个渠道、每一天的效果。刚开始投10个付费渠道，一天下来，我要看到每一个渠道的回本率是多少，再决定哪些渠道应该停止投放，哪些渠道应该加大投放。如果一共有三个宣传素材，哪个效果最好就继续用哪个，当然，可能不同的素材在不同渠道的效果也不一样。对于游戏来讲，运营是一项非常精细的工作，有一笔非常精确的获客账。

7.3 病毒式：社交红利是获客的大杀器

对于面向消费者（To C）的业务，最高效的推广方式是病毒式营

销，主要依赖社交传播。

举个简单的例子，Hotmail大家都很熟悉，那么大家知道它一开始是怎么做推广的吗？如果有老网虫应该记得，就是邮件的末尾加几个字，说这封邮件是通过Hotmail发的（Sent by Hotmail），如图7-1所示。然后还附带一个链接，只要点击就会跳转到注册页。你看朋友用得很好，自己就顺手注册一下。这就是病毒式营销。

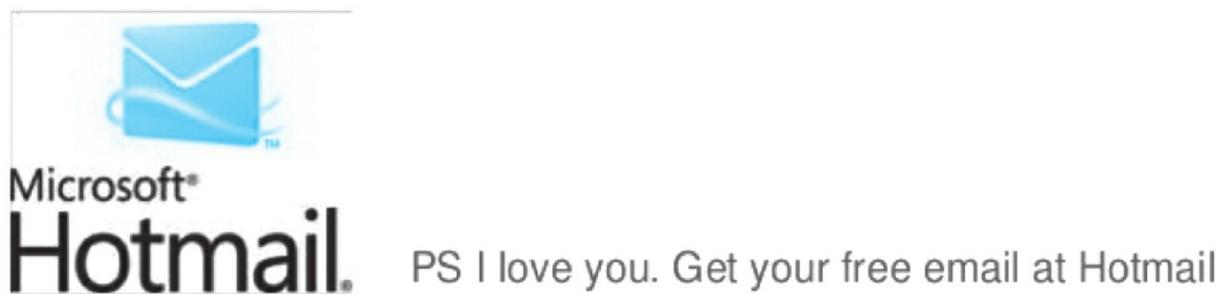


图7-1

现在，所有的互联网邮箱和手机邮箱都采用了这种方式，用苹果手机发出去的邮件，最后就显示Sent by iPhone；用小米手机就是Sent by Xiaomi，已经司空见惯了。

大家还记得微信最开始是怎么推广的吗？是通过手机通信录。你注册微信之后，它会提示你打开通信录，然后一键邀请好友。像这种社交类产品，天生就有优势，可以进行病毒式传播。

大家用过名片全能王么？是帮你扫名片的一个App，它是怎么推广的？我收到一个人的名片，扫完后，对方就会收到一条短信，因为名片上有对方的手机号码。这个短信会说你的朋友xxx通过名片全能王扫了你的名片，附带一个下载链接。你一看，这产品不错，也许就会顺手下载一个。这就是名片全能王的病毒式营销。

理论上，所有带社交属性的产品，病毒式营销都会是个大杀器，所以团队要想方设法去制定病毒式推广的方案。但问题是：如果一个产品没有社交属性，就没有病毒式营销的机会了吗？

当然不是。其实在我们身边就有个最好的例子，那就是微信支付。支付和搜索、下载一样，明显是个工具，不是社交产品。

什么叫工具？工具就是需要特定和明确场景驱动的产品。比如要用迅雷你总得先想好下载什么，用支付宝你总得先想好买什么，用百度搜

索你总得先知道要搜什么，得有场景驱动才行。微博、今日头条这类产品就不是工具，用户在使用的时候并没有特定的驱动。

支付是一个典型的工具式产品，而根据以前的经验来看，腾讯其实并不擅长做工具性的产品。腾讯以前做过搜索，没打过百度，做了电商也不行。其实腾讯也做了下载，叫QQ旋风，不过也没战胜迅雷。

此外，在微信支付之前，其实腾讯已经做了很长时间的支付，就是财付通，但一直都不太成功，没给支付宝带来太大威胁。整体来讲，做工具并不是腾讯最擅长的事。但是微信支付这一仗，腾讯绝对是打赢了，如今一大半的中国人使用移动支付的时候会首选微信支付而不是支付宝。那么，腾讯是怎么打赢这场战争的？

大家都应该记得，就是通过微信红包！微信用一个非常巧妙的方式，把工具跟社交整合在一起。

我印象特别清楚，应该是在2014年，我在春节之前已经陆陆续续地收到一些同事发的一两元的小红包，我当时很好奇，还以为是腾讯为了让大家绑定自己的银行账号、自掏腰包的一种推广手段。后来才发现都是朋友、同事自己掏的钱。

一开始我只是收红包，然后把钱放到微信的零钱里面，没有关联任何银行卡。我是什么时候“被迫”关联的呢？是在大年三十晚上，迅雷的同事在微信群里排队发信息要求我发红包，我想躲都躲不了。但我那时候还没绑定微信支付，所以我在大年三十晚上临时给HR负责人打电话，问她我工资卡的卡号是多少，绑定银行卡之后才给大家发红包。

整个过程都是“被绑架”的！可见社交网络的威力有多强大！微信红包非常巧妙地把支付这个工具性产品和社交网络绑在了一起。

在微信支付开通之后，用户是否会经常使用也很重要。在这方面，微信与支付宝相比有两个优势，一是微信本身更高频，一直就盘踞在手机的首页，而且多数人已经习惯了用微信扫码。扫支付码，与扫码加好友，或者扫别的二维码一样，已经养成习惯了。

此外，微信还有一个很大的优势，就是腾讯在微信红包里发明了一个零钱的概念。每个人都会通过收红包获得一些“零钱”，对于20、30元这种零钱，大家通常也懒得转到银行卡里。在消费时大家就会想，我微信上还存着几十元零钱，是不是应该优先花掉？所以在很多时候，第一

选择就是微信支付，慢慢地就养成了用微信支付的习惯。

微信红包这一仗，用一个春节绑定了几千万张甚至上亿张银行卡，也让腾讯的支付业务彻底得以翻身。我觉得发明微信红包的这个人，能够把一个冰冷的工具跟社交整合在一起，绝对是个天才，腾讯应该重金奖赏。而支付宝则遇到了一个前所未有的对手，二强相争才更精彩，否则，像其他领域动不动就搞合并，实在是没意思。

回到病毒营销。我们在做病毒营销时，有一个核心指标，叫作病毒指数，也就是平均每名用户能带来几个新用户。如果病毒指数大于1，那么这个威力就非常大了，意味着每名新用户都会拉一个新用户过来。

那么，如何提高病毒指数呢？首先是免费，因为收费永远是门槛最高的。有的时候甚至不光是免费，还得补贴。而且不仅要补贴推荐人，还得补贴被推荐的人，也就是双向补贴。

大家听说过Dropbox吗？就是一个移动网盘，可以存一些自己的文档、图片等，按理说是绝对的工具。但它的推广方式很巧妙，也很简单：每个人最开始的容量都是有限的，比如说2G。但如果推荐朋友使用Dropbox，两个人都会获得更大的空间，比如各奖励500M。我一个朋友就是因为这个好处推荐了我，我又推荐了其他几个朋友。

再举个例子，滴滴打车为什么能压倒快的打车？一个重要因素就是滴滴红包，记得滴滴打车最开始火起来的时候，朋友圈每天都被滴滴红包轰炸，后来我们实在受不了，专门邀请几个好朋友建了一个红包群。以后大家谁再有这种补贴，就直接往群里发，不用再发朋友圈了。

这就是双端补贴打法。你和拿你红包的人都会得到一些补贴，共享单车有段时间也是这样做的。当然现在这个手段已经不新鲜了，用户分享的也少了，这就是微信的社交红利。如今上市的拼多多，也是利用了微信的社交红利，人拉人，组团打折。

因此，我强烈建议所有做消费者业务也就是做To C的企业，都要利用好社交红利，这是性价比最高的方式。

当然，社交产品的病毒式传播最自然，像微信和Facebook一样，一键邀请通讯录好友就可以。工具类产品也可以找到病毒传播的点，滴滴打车不是社交产品，支付、Dropbox也不是社交产品，它们都是绝对的工具类产品，但都找到了自己独有的病毒传播方式，并且获得了极大的

成功。

今天的创业者有一个很好的工具，可以说是病毒式营销2.0，那就是微信小程序。

微信小程序是在微信里面用的，转发起来很方便。但这些功能在病毒营销1.0时代就有了，2.0时代有什么特别的地方？2.0时代的特别之处，在于它点击就能用，不像以前我们在朋友圈领滴滴打车的优惠券，还得下载一个App才能用，这个下载过程的损耗率是惊人的。而小程序只要一点击就能用，所以它的病毒指数一定会远超过App，因为太方便了。除此以外，小程序还可以兼顾苹果和安卓两个系统，不用分别开发。

所以今天很多人做C端的创业，会优先选择小程序，跑通小程序了再考虑App，这也是一种精益的方式。

7.4 设立专职的用户增长团队

关于怎么做用户增长，过去我们在互联网创业过程中都亲自实践过，例如怎么做“漏斗模型”、怎么通过分析数据发现问题、怎么优化着陆页面、怎么提高用户付费率、怎么做A/B测试……但这些基本上都属于“项目制”，依赖于自己团队的摸索。

绝大多数国内公司并没有一个专职负责“增长”的团队，作为资深从业者，我认为“项目制”也有两个不足之处。

首先，“项目制”多是临时性质的，针对某个具体问题（比如为什么某个环节的转化率不够高），该问题解决后，项目组就解散了，没有人持续关注用户增长，而用户增长本身又贯穿了整个创业过程。

其次，每个项目的执行水平与项目经理的经验直接相关，如果项目经理没有经验，大家再重视也没用，而国内的项目管理人才普遍稀缺，导致各项优化落实得参差不齐，也很难形成积累。

因此我认为，设立一个专职增长团队的做法很值得借鉴。

Facebook在这方面做得很不错。他们在2007年，也就是公司成立的第三年，发现用户增长变得非常缓慢，用户数卡在7000万左右停滞不前，当时公司每个人都开始恐慌能否做到1亿活跃用户。

就在那时，扎克伯格任命公司高管查马斯·帕里哈皮蒂亚（Chamath Palihapitiya）组建一支团队，专门负责用户规模的扩张和增长，这就是Facebook的增长团队。团队通过数据驱动和产品驱动，实现了用户增长的直线上升。从2008年8月用户数突破1亿大关，到2012年突破10亿，截至2019年6月，Facebook的全球月活用户已达到27亿。

在国内，今日头条在用户增长方面显然跑在了前列，据说今日头条有一支200多人的增长团队，为所有项目组服务。而媒体人张伟创办的新世相，业务从文字生产裂变到流行事件的引爆，背后也有“增长运营团队”的支撑，据说新世相内部甚至还分了免费、付费和机动增长三条业务线。

当然，在具体执行中，也要关注增长团队和各业务部门的潜在冲突，比如两边的负责人谁说了算的问题。

以上就是关于获取用户方面的主要内容。最后再总结一下精益商业思维的三件大事，第一步是需求探索。首先找到痛点，通过常识判断，头脑风暴，找到核心用户，去做访谈，然后得出一个结论。第二步是用户验证。针对最需要验证的一个问题，设计MVP，然后通过数据收集、亲自体验和用户再次访谈，验证这个假设。最后是验证成功后的用户推广。To C类产品要优先考虑病毒式营销。以上三点，简称精益商业的三把利斧，如图7-2所示。

总结

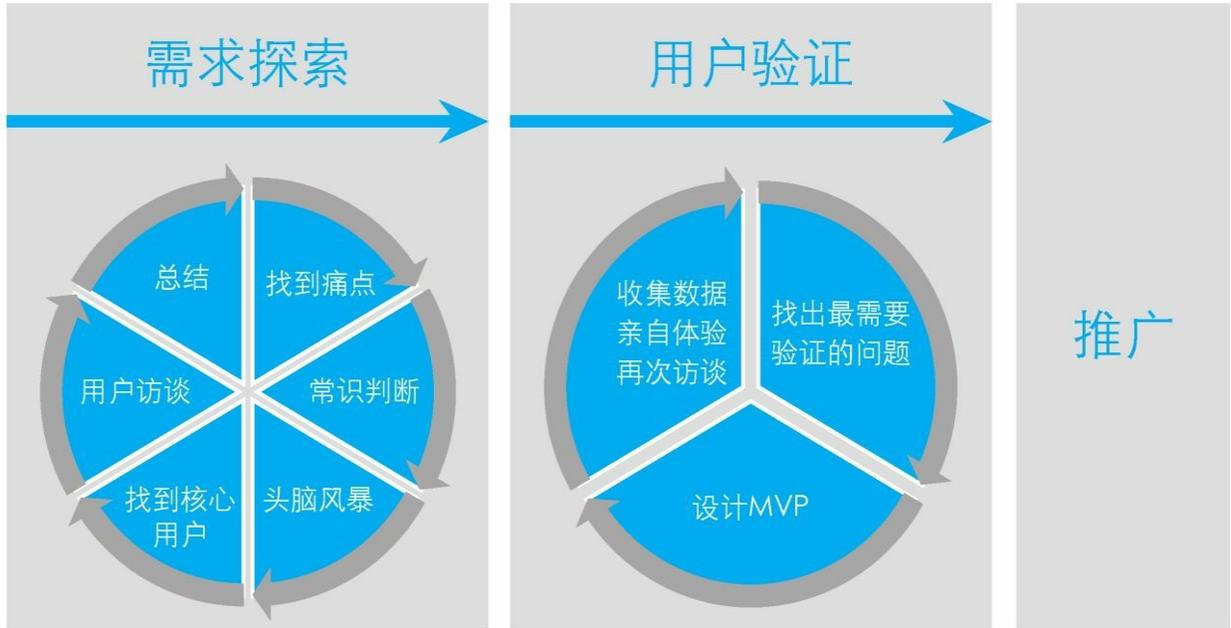


图7-2

第8章 用精益管理推动内部创新，让组织不断生长

理论上，大企业有钱、有资源、有人才，做内部创新应该是相对容易的。但从我过去十几年从事互联网行业的亲身经历来看，大企业做内部创新是极其困难的。那么，其原因何在？大企业普遍存在的一个痼疾，便是内部创新不精益。

首先和大家讲一讲，如果企业内部创新不精益会带来什么后果。

其一是浪费钱、人力和时间。启用30~50人的团队做一个项目，做了一年，结果失败了，和启用3~5个人，花3个月做MVP试错，带来的成本消耗是完全不一样的。

更严重的后果是团队对公司失去信心！当初立项的时候，为了鼓励和支持这一新业务，一定会信心十足地给大家画大饼，说我们要做的这个产品多么厉害，未来商业模式会有多么成功，能赚多少钱。等真正做了一年之后，什么都没做出来，团队的心理落差其实是非常大的。员工很可能会觉得，领导实在太不靠谱了，甚至对公司的前景产生怀疑。

所以，作为企业的高层管理者，一定要学会保护自己的声誉。一旦管理者失去了声誉，无论以后再说什么话，员工都不会再相信，这个问题就比较严重了。

那么具体来讲，怎么用精益的方式管理企业内部创新？我结合自己的体会，和大家分享几点。

8.1 组建精英敢死队，创新业务要独立运作

首先，一定要用敢死队。

敢死队的第一个特点是自愿原则。不是强行把几名员工拉进来给他们洗脑，让他们相信这个事情。而是说：我要做这件事，大伙儿谁有信心谁进来，没有信心也不强求。确保大家都认可这件事才坐在一起，而不是硬拉过来。这样通过自愿原则选出来的人，一定是对这件事比较

认可、对前景比较有信心的人。

敢死队的第二个特点是风险透明化。因为创新的成功率很低，所以我们一开始就要把风险讲清楚。比如这个创新业务可能成功、可能不成功，成功的机会会有ABC，潜在的风险有DEF，大家一起努力！同样，失败很正常，我们看到腾讯、谷歌做出来这么多优秀的产品，但我们没有看到的是，他们有更多的产品在内部就直接死掉了。失败是常态，但成功只要一次就能扭转全局。

所以，有风险很正常，不能只讲好处不讲风险。让大家充分了解信息，然后再自己决定到底要不要参与。被拉过来和自己决定要来，之后在主观能动性上的差别很大。

敢死队的第三个特点是只要精英，不要菜鸟。尽量寻找有经验、做过很多项目的人。首先精英人才的效率更高，对创新项目面临的问题会更加敏锐，也有更快的纠错能力。还有就是如果一个老手失败一两个项目，他会觉得很正常，因为他们过去都经历过起伏，抗压能力比较强，对项目失败的容忍度也比较高。而菜鸟们的心理往往不成熟。尤其是刚毕业就过来做创新项目，做了一年半载没有成功，失败之后就会对公司产生动摇，甚至辞职走人，影响团队其他成员。

敢死队的第四个特点是要保持小规模。开始阶段的标配通常就三个人，一个产品经理，两个研发人员。有人也许会纳闷，怎么连测试和UI设计师都没有？其实有。每个人都是测试者，产品经理本身又是UI设计师。如果产品经理连简单的设计都做不了，那是不合格的。

我在迅雷的一个同事说过这样一句话，3~5人做不好的一个项目，30~50个人同样也做不好，我觉得他说得特别对，如果事情本身就是错的，跟团队有多少人没关系。

在前期的试错阶段，大家一定要保持小规模。如果小规模失败了最多影响几个人，如果一上来就做30~50人的项目，一旦失败了就会对整个公司产生负面影响。

其实这个道理不难理解，但是知易行难。我知道有些大公司的一些创新业务，模式还没跑通，就已经占用几百人了，其实从精益的角度来讲，最多几十个人就够了。

有了敢死队之后，第二个核心点就是要独立运作，离老板远一点。

这也非常重要。

同时，企业高层也要做到只帮忙不添乱！内部创新最怕什么？最怕的就是领导天天“嘘寒问暖”，问最近产品怎么样了，有没有数据给他看看。作为老板问底下员工任何事情，对他来讲其实都是压力。因此高层不需要表达出过于细致的关心，而且对于产品的转型不要做任何约束。因为这个产品本身就无法定型。

这其实和我们VC投资企业差不多，我不会天天去问CEO最近经营得怎么样了，需不需要我帮忙，或者隔三岔五就拉企业开董事会。我觉得这不是好的管理方法。说白了，钱已经投出去了，你想管也管不了。有时候，信任其实已经是最大的压力。

8.2 管理去KPI，引入OKR

管理创新业务一定要去**KPI**。首先，作为一个创新产品，在具体做什么都没有搞明白之前，其实没法定**KPI**。如果领导硬要给定一个**KPI**或**DAU**，那么就是逼创新团队在产品真正验证之前，去别的部门蹭资源推广。只要公司足够大，他总能找到资源。

迅雷在这方面有非常沉痛的教训，一些项目负责人为了证明自己，在产品还非常不靠谱的情况下，就找各种内部资源大肆推广，以获得数字上的“虚假繁荣”，但结果既骚扰了用户，也没有带来任何价值。

所以，针对公司内部创新，我着重谈一下**KPI**和**OKR**这两种管理方式的优劣。

KPI（Key Performance Indicators）即关键绩效指标，是现代企业管理中一个最常用的手段，相信大家都不陌生。**KPI**有它的好处，就是目标非常有导向性。但是**KPI**也有很大的弊端，就是会让很多企业过于追求“**KPI**导向”——团队沉溺于完成**KPI**，而忘了制订**KPI**的初衷。但其实**KPI**只是手段，不是目的。

还有一种管理手段叫作**OKR**，即目标与关键成果法，是Objectives and Key Results的简称。这最早是安迪·格鲁夫（Andy Grove）在20世纪80年代为Intel提出的工作方法论。据说Google从创业早期就一直使用这种管理方式。目前**OKR**已风靡美国商业界，包括甲骨文、LinkedIn和

Twitter在内的数十家公司均采用了以OKR为核心的管理模式。国内今日头条也在使用OKR的管理方式。

OKR和KPI最大的差异是前面那个O。因为OKR中的KR（Key Results）其实跟KPI差不多，但区别就是前面的O，O代表Objectives，即目标是什么。

有了O这个目标，KR才不会跑偏。如果只有KPI，就会让人为了KPI而KPI。

企业管理者给员工定了KPI，那么员工就有无数种方法去满足那个KPI。如果没有O，KPI经常会变形，大家忘了目标是什么，变成纯粹完成任务了。

反观OKR，鼓励员工给自己设定一个比较有挑战性的目标，通常把目标设在一个高点，虽然实际完成了70%~80%，甚至只完成了50%，但只要努力了就可以，不会跟业绩考核直接挂钩。

而KPI最大的弊端就是完成度和业绩直接挂钩。如果员工完成了110%，年终奖会多发一个月，但如果只完成了90%，年终奖可能要少发一个月。因为KPI跟考核直接挂钩，这就使得大家不会绞尽脑汁去想怎么用更好的办法、更好的策略实现KPI，而是想方设法怎么跟老板谈一个更低的KPI。甚至为了不使下季度或明年的KPI太高，这个季度或今年都会有意少做。不然如果这个季度达成了120%，下季度的KPI可能就以150%为起点了。

以前在迅雷这点就很明显，我们每年都要做预算会，最大的难点就是跟部门负责人聊他们业务的KPI，大家一定会用各种方法列举困难，证明KPI不应该定这么高，从而给自己留一个较大的缓冲。

如果采用OKR就没这个问题，因为即使做不到也不会影响个人的业绩。OKR只是努力的目标，实现与否和绩效没有必然联系。这样一来，大家就敢于挑战自己！

简言之，OKR和KPI最本质的区别在于：KPI既是努力目标也是绩效目标，OKR只定努力目标，和绩效无关。

那么OKR怎么给员工定绩效？我翻了一些资料，发现比较流行的是360度考核，让上级、平级和下级一起打分。阿里巴巴集团的理论是上级关注思维和价值观，平级关注沟通与胸怀，下级关注能力和关爱，这

有一定的道理。

8.3 内部市场化，且要打破内部壁垒

资源分配一定要遵循内部市场化。很多人对内部市场化的概念还不太理解，我先解释一下。内部市场化，简单地讲就是亲兄弟明算账。特别对于大公司，如果没有内部市场化，很容易形成拉帮结派的文化。两个人同样做创新业务，不是比谁的产品做得好、谁的业务能力更强，而是比谁更会“抱大腿”，比谁更能从别的部门蹭资源。

而且这样的“刷脸”行为也让资源部门很为难。比如我做创新业务时找你要流量，如果你直接拒绝，实在有点尴尬，毕竟是同事。如果有了内部市场化机制，我直接找你采购就行了。谁来“刷脸”也没用，因为公司有规定，每个资源都是明码标价。

我从前和一家知名的投资银行打过交道，他们有两个部门，一个是投行部门，一个是研究部门。虽然是同一家公司，但内部市场化程度非常高。比如，要开一个电话会议，因为电话会议是有成本的，所以他们会在开电话会议之前先说清楚是谁发起的，谁发起的就算谁的成本。

那么，内部市场化具体要怎么做？一个简单的方法就是发虚拟币。比如A部门从B部门买广告位。这个广告位对外卖10万元，对内也卖10万元，就用虚拟币支付。

这样，从业绩考核的角度来说，卖给内部创新业务和卖给外部第三方是一样的，对资源提供方来讲没有任何区别，不过是支持内部业务还是支持外部业务的问题。这样，作为资源提供方就不用纠结了。资源需求方也不会抱怨说公司怎么不给资源，因为在公司内部资源当然是有限的，虚拟币对每个部门都是公平的，这也会让内部创新团队对内部资源的使用更为慎重，减少在新产品还未成熟时就仓促推广的可能。

当然，内部市场化也面临着一个问题，就是可能会让每个部门各自为战。A部门要做一件事，B部门不反对，但也没有帮它的动力。大家更多地专注在自己部门的业绩上，这会使得公司在打大仗的时候没法拧成一股绳。因为每个部门都有自己的利益，互不相关。

在这种情况下，就特别需要CEO能够站出来，发挥领导力，把各个

部门的负责人团结起来，统一思想，打破部门之间的壁垒，集全公司之力做一件大事。

以微信和QQ为例，两个产品都是腾讯旗下的。微信普及后大家就很少用QQ了，在某种程度上它们是有一定替代关系的。但是，我记得自己第一次知道微信，就是有一次在登录QQ的时候，我发现有个QQ好友头像旁边出了一个新的图标，我把鼠标移上去一看，提示“微信在线”，跟好友聊了两句才知道怎么用微信，于是我就下载了微信。

腾讯这家公司真的很厉害，在两个内部产品冲突如此之大的情况下，还能够让QQ不计成本地去推广微信，这是很不容易的，这才是打大仗的正确姿势。

8.4 鼓励内部竞争，做好团队激励

对于内部创新，还有很关键的一点就是要鼓励内部竞争。两个团队同时做一件事情，大多数人会认为是浪费资源。但如果是在公司资源非常充沛的时候，我们应该鼓励这么做，当然了，创业公司肯定不会有这样的问题。

还是以腾讯为例。当年微信这个产品，腾讯内部至少有三四个团队同时在做，最后张小龙成功了。腾讯还有两个部门同时在做电影，一个是腾讯互娱，还有一个是腾讯视频。两个部门都有非常充足的理由去做电影，那么马化腾会选哪个部门？很简单，两个一起做，一个叫企鹅影业，一个叫腾讯影业。

实际上，腾讯内部有很多成功的项目，在早期都有内部竞争对手，包括腾讯的广告系统，之前有赤兔广告平台，最后是广点通脱颖而出。能脱颖而出的一定是高手，所以，在资源充分的情况下，我们应该鼓励内部竞争。

接下来说一下团队激励。激励分为物质层面和精神层面两种。我记得几年前在百度有一个内部创新奖，当时是由李彦宏亲自颁奖，奖金是100万美元，发给一个五六人的团队，不管从物质层面还是从精神层面都让人感觉非常光荣。

即使内部创新没有成功，也不能罚，可以少发点年终奖，但绝对不

能因为创新业务的失败，而影响到员工的职级和对应的薪金、待遇。比如百度是走T级的，人家本来T7该升T8了，因为内部创新业务没成功，于是职级也升不上去了，这显然不合理。

总之，创新是勇敢者的游戏，本来成功率就很低，更要鼓励大家去冒险、去参与，如果失败了要进行惩罚，以后就没有人愿意参与了。

和团队激励配套的，是公司在文化层面一定要容忍失败。比如美国南北战争，南方的总司令是罗伯特·李将军，虽然最后南方输了战争，但大家还是纪念他，对他的评价还是非常高。

我们的文化有些方面一直以来过于强调成王败寇，以成败论英雄，对失败的容忍度不够。这种导向，特别不利于创业创新。因为对于创新，失败才是常态，我们必须得有耐心，不能因为某个创新业务失败就轻言放弃。在员工层面更不能以成败论英雄，选择从事创新业务本身就很勇敢，所以，失败了也是英雄，企业管理者必须要有这种心态。

8.5 创新业务该走体内管理还是体外循环

与企业内部创新相关的一个话题，就是当企业内部的一项新业务孵化到一定规模时，未来是应该放在内部以事业部制的方式管理，还是应该成立新公司走体外循环，是否有规律可循？

需要指出的是，这不仅是已经做到一定规模的大公司需要思考的问题，同样是快速发展的创业公司面临的困惑。以百度为例，作为中国最大的互联网公司之一，百度这十几年来其实孵化了很多业务，有成功的，也有失败的，有体内管理的，也有体外循环的，其内在的逻辑是什么呢？

核心就在于创新业务的属性，我们分类来解释。

百度的创新业务基本上可以分为两类，一类以百度贴吧、百度百科、百度MP3为代表，都获得了巨大的成功，我们管这类业务叫作“提高核心竞争力型”。

什么叫提高竞争力？就是创新业务帮助主营业务建立护城河。因为这类业务的本质是为了提高搜索质量，让用户能够更好地搜索到自己想要的东西，这是百度的核心竞争力，所以这类业务一定应该在内部做，

而且必须得做好，通常会用事业部制的方式去管理。

还有一类业务，我们称为“资源输出型”的创新。什么叫资源输出型？就是充分利用百度的入口优势，利用百度的流量来做转化，简单说就是百度把流量导给这类业务。这类业务包括百度空间、百度有啊、爱奇艺、去哪儿、从前的百度外卖等。资源输出型的业务往往跟公司的核心竞争力无关，对提升核心搜索质量这件事没有本质的帮助。

比如，用户搜索一个电影，即使没有爱奇艺的结果，百度完全可以推荐优酷的视频；搜索酒店，如果去哪儿没收录这家酒店，那就推荐携程。所以，这些业务对百度搜索没有本质上的帮助，对用户体验也没有什么影响。这些业务本质上不是为了提高搜索质量，而是利用百度的入口优势做流量输出。

第三类业务，既不像第一类，也不像第二类，也就是说，创新业务帮不了主营业务，主营业务也帮不了创新业务，我们管这类业务叫作“天马行空型”。这类业务有时候是因人设岗，成功的概率肯定会比较低，因为这与再做一家公司没什么区别。网龙孵化的91手机助手就属于这种类型，但后来仍然取得了成功。

简单来看，第一类是创新业务帮主营业务，第二类是主营业务帮创新业务，第三类是主营业务帮不了创新业务、创新业务也帮不了主营业务。

当然这三类业务有时候也并非泾渭分明，例如百度百科既属于第一类，也和第二类有关（百度也可以推荐互动百科）。第一类通常都会成功，因为跑在公司的主赛道上，公司一定会不遗余力地投入。至于第三类，属于个案，和老板的个人风格关系较大，下面我重点和大家讲一讲第二类，也就是“资源输出型”业务。

当一个企业单点突破成功，并在某个领域获得垄断性地位时，一定会发生横向或者纵向的扩张。当扩张到“资源输出型”业务时，我们会发现一些明显的规律：那就是走体内循环几乎没有什么成功的项目，而走体外循环、走子公司化，则明显好很多，甚至还会产生一些明星项目。为什么会这样？接下来和大家分享一下我的看法。

第一，“资源输出型”业务通常不是公司的主赛道。

说白了，这是个锦上添花的事，甚至有时是防御型的。所以能否做

得起来，老板不会那么在意。即使公司规模再大，投入到这项业务上的资源也是很有限的。我有个观点：战略上不重视，战术上一定不会有惊喜。

之前有在BAT做智能硬件的朋友找我聊他的苦恼，我给他的建议是，如果真想做成的话就要换个方式，要么出去创业，要么说服老板走体外循环。否则老板今天高兴了就让你试试，一旦某天发现公司人太多盈利下降了，首先砍掉的就是这类业务，因为不是公司的核心战略，所以没有韬光养晦的机会。（当然，如今智能音箱因为占据了家庭语音入口，已成为阿里巴巴和百度的核心赛道，这是后面的故事了。）

有一句老话叫“大树下面好乘凉”，其实这话完全是忽悠人的，你跑到大树下才发现根本看不见太阳，公司虽大，但资源完全分配不到你这边，项目也不可能长大，很多项目在内部做不起来，其实就是这个原因。

第二，“资源输出型”业务的基因有可能和母公司不符。

以爱奇艺为例，视频业务的本质是媒体、内容和销售，这和百度的技术基因差距是很大的。百度是一个非常技术导向的公司。物以类聚，人以群分，不同基因的人不适合在一起。换句话说，有媒体基因的人在百度不一定能生存下去，因为老板跟你的思维方式不一样。

所以，这类业务只有走体外循环，百度提供技术、流量及现金方面的支持，然后在全世界找最符合创新项目基因的CEO，并引入外部股东，做管理层激励。就像爱奇艺的龚宇博士虽然没做过视频，但做过焦点网，其属性也是媒体、内容和销售，本质上与视频这个行业相通。

所以，爱奇艺今天做得非常成功。百度为它输出了很多资源，同时它又是个独立运作的公司。如今爱奇艺的市值为130亿美元，百度为400亿美元（截至2019年11月）。

反之，这类项目如果放在内部做，是很难有好结果的。把两种基因完全不同的人放在一起，这事十有八九是干不成的。迅雷以前也有个视频门户业务，叫迅雷看看，和爱奇艺一样，也是拼内容和销售。

回想起来，我们当时就感觉管理迅雷看看这项业务太不容易了，随便举个例子：我们以前做迅雷的时候，几乎没怎么花过钱。但迅雷看看得花钱买内容，而且是一笔几千万元的那种，我们每付一笔款手都是颤

抖的。同时，迅雷的主营收入是靠会员，但迅雷看看的收入主要依赖广告，我们在广告销售管理方面也没什么经验。

我们管理得很痛苦，我相信迅雷看看的同事们可能被我们管理得也很痛苦。问题出在哪里？就在于这两家公司的基因不一样！迅雷的基因是技术，迅雷看看的基因是内容和销售。我们也应该像爱奇艺那样，把迅雷看看独立出来，找到最合适的CEO去做外部融资，去拿市场上的钱。

如果那样，迅雷看看或许还有机会做大，但是当我们意识到这一点的时候已经太晚了，大局已定，最后，只能以一个白菜价把迅雷看看卖掉了。

第三，“资源输出型”业务的组织和文化有可能和母公司不相符。

以百度为例，百度内部流行的是精英主义文化，李彦宏本人是北大毕业的，又去美国留学，还在硅谷工作。所以在百度无论是社招的人还是校招的人，简历都很漂亮，各种知名高校的毕业生。在这种精英主义的公司文化之下，从CEO、总监、经理到HR，心里都会排斥和他们不一样的人，尽管从表面上看不出来。

所以，让百度去管理一家O2O的公司，就会非常困难。因为两类人管理方式完全不一样。精英的管理方式是自由、弹性和自组织，因为精英都非常自律。但是管理O2O公司的销售人员，管理外卖人员，却要用严格的方式，每天都要强调组织纪律。

碰到这种情况怎么办？只有分拆出去。这也是为什么百度外卖、百度糯米需要独立出去的一个原因。

第四，体制内创新很难获得好的激励。

指望一个在大公司打工的人和一个创业的人有同样的心态，是不现实的，因为这违背人性。

在大公司打工，旱涝保收，做多了也没什么，做少了最多换个部门。但对创业公司而言，这事做不成也许公司就倒闭了。所以，在一个大公司内部做创新，与独立出来做创业，团队体现出的精神面貌是不一样的。

还有一个束缚内部创新的关键问题就是，在体内搞创新的人很难得到合适的激励。早期还好，一旦做出了业绩，如何激励就是一个大问

题。即使老板想多奖励，也得担心别的部门心里不平衡，他们也是每天在加班。如果搞大锅饭，创新团队更会有想法，想去外面创业，拿VC的钱。所以，左右都不合适。

因此，如果可能，不妨独立出去，员工所持的母公司股票全部换成新公司股票，管理层最好能再出点钱，变成一个地道的创业公司，激励问题自然就解决了。

第五，体内循环的人很容易产生“平台惰性”。

什么叫“平台惰性”？就是对平台产生依赖，夸大平台的价值，而忽视产品的价值和团队的能动性。常见的一种心态就是：我的平台很大，我的产品不需要做那么好，差不多就行了。反正公司有平台也不愁流量，稍微推一推流量就起来了，对产品没有精益求精的动力。只要完成老板交代的KPI就行，冲得太高反而不好，因为明年的KPI就更重了。

事实证明，凡是被KPI驱动而不是被价值观驱动的事情都不靠谱，无论企业规模有多大。但如果是个创业公司，显然没有这个问题，只有把业绩做上去才能更好地融资。

马化腾说过，腾讯资源很多，但资源只是叠加，核心还是产品力。也就是产品才是最核心的，资源是加分项。如果产品不行，资源再多都没用，反而会毁了公司的品牌。

第六，企业内部创新一定要符合公司整体战略。

战略协同的道理很容易理解，如果这件事跟公司的核心战略没有任何关联，那么母公司也很难帮得上忙。

从另外一个角度来讲，如果这项创新业务，跟公司没有任何关系，但也做起来了，这会带来一个什么问题？

我做这项创新业务，公司没帮忙，我也做出来了，那我更应该拿VC的钱，去追求财务自由。这就回答了为什么企业内部创新一定要跟公司主营业务关联，不关联的话连人才都留不住。

8.6 保持创新的核心是把企业做小“”

最近几年，企业把部分业务分拆出去做子公司化，已经成为流行的趋势，特别对于一些“老公司”或者“非主营的老业务”来讲更是必要，因

为要重新激发创业精神。互联网创业如逆水行舟，不进则退，创业精神攸关生死。

分拆出去做子公司化，很好地解决了激励问题。通常分拆的时候，会进行管理层收购（MBO）。比如，某家公司分拆出去10个人独立做公司，那么分出去的这10个人，在以前老公司的股票就全部没有了，都转换成新公司的股票，同时这10个人都要花一些钱来买新公司的股份。这样一来，他们就成为新公司的股东。

说白了，留在老公司，你是打工的，但在新公司，你是主人。工作的心态和主动性是完全不一样的。

事实上，现在很多公司都在进行分拆和MBO，走体外创业的操作：比如Google在美国纳斯达克已经不叫Google了，叫Alphabet。实际上就是采取控股公司结构，把旗下Google搜索、Google X实验室、Calico（生命科学）、Fiber（光纤网络）、Nest（智能家居）、Google Ventures等业务子公司化，独立运作。

腾讯卖掉了自己的电商业务给京东，卖掉了自己的搜索业务给搜狗，也算是某种程度的体外循环。

百度这几年，陆续分拆甚至卖掉了百度文学、百度音乐、百度外卖、百度糯米、百度金融、百度海外业务、移动游戏、百度视频、作业帮等业务，其实也是在把企业做“小”。

把企业做“小”，不仅有助于新业务的发展，其实对母公司的价值更大，因为这样能让母公司保持聚焦，保持对核心战略的敏锐度，同时降低管理成本。作为CEO必须得明白，有些东西需要放弃。好比你两只手各抓着一个苹果时，如果天上掉下来一个西瓜，你也接不住，就是这个道理。

所以，保持企业创新精神的核心：就是要把企业做“小”。

第9章 精益求精，大势为道

讲完了精益商业思维的主体内容，必须强调一下：精益只是“术”，偏战术执行层面，不是“道”。“道”错了，“术”再强也没用。

那么在商业中什么是“道”？道就是大势，简单一点讲，是能不能很好地利用红利。听起来有点机会主义，但现实不可违背。如果大势对了，做什么都事半功倍；如果大势错了，做什么都很困难。做企业如此，做投资如此，人生也是如此。[书ji分 享V 信shufoufou]

9.1 做企业要懂得利用红利

先说一下开放平台的红利。我现在从事投资领域，开始写一些文章，打品牌。写文章首先想到的是通过微信公众号传播，但实际上现在做公众号已经非常困难了。我写了那么多文章，基本都上万人阅读，10万+的也有，但我们的粉丝还不足5万人。因为公众号这波红利已过去了。

早期微信公众号有很多红利，比如文章推送会直接显示在微信对话里面，而不像现在都折叠在一起。很多跑在前面的大号，正是受益于早期的先发优势，快速积累了大量用户。而现在公众号泛滥，人人都想从中获利，信息爆炸，大家主动打开公众号文章阅读的意愿非常小，更多是靠朋友圈传播。

微博也一样，流量早被大V们瓜分完毕，这个时候再去参与很难出头。

再举一些例子。大家应该都记得当年滴滴红包在朋友圈的各种信息轰炸。滴滴能从激烈竞争中脱颖而出，微信红包可谓一大杀器，这就是微信的社交红利。但现在我们已经很少看到了，不是微信不让做了，而是对网民来讲，这种方式已经不新鲜了。比如现在各种外卖点餐后也有红包，但很少有人会分享到朋友圈或微信群。

当然，开放平台的红利只是红利的一小部分，我们都见证过更大的红利。历史上，所有跑得快的企业一定都是顺应了大势，最大化地利用

了红利。下面我们举一些例子，大家也可以一起思考。

当年的联想能够崛起，就是利用了PC普及的红利。

互联网时代产生了BAT，也就是百度、阿里巴巴、腾讯。它们的红利是什么？是中国网民从0到8亿的人口红利。

移动互联网时代有TMD一说，也就是今日头条、美团和滴滴，它们的红利又是什么？是在短短几年内，移动互联网用户数量就超过PC用户数量的红利。

O2O（外卖、团购、电影票等）的火爆，基于移动流量和移动支付带来的红利。

企业服务和SaaS为什么发展很快？源于中国劳动力成本上涨和云计算带来的红利。

消费升级，是中国人均GDP已达到9000美元带来的红利。

迅雷当年发展期遇到的红利是什么？是中国宽带互联网的迅速普及。如果没有这个红利，大家还都是拨号上网，那要迅雷还有什么用呢？技术再牛也没有价值。

由此，我们发现一个很有趣的现象，这些顶尖的互联网公司，不论BAT还是TMD，它们成立的时间是很接近的。BAT成立于1998年到2000年，TMD成立于2010年到2012年。大家都赶上了同一波红利，如果没遇到那波红利，可能就不会快速发展起来，就这么简单。

每一波红利都会造就许多成功的企业。这里的红利或者大势就是“道”。“道”是前提，“道”对了才轮到团队、产品，才轮到精益商业。“道”不对则事倍功半。当然，所有的红利都是有明显周期性的，错过了这一波，再做就是“逆大势而为”了！

比如今天再去做一个移动App，可能所有投资人问的第一个问题，就是怎么获取流量，因为移动流量的格局已定，这波红利已经过去了。

我们再从大的方面看，上升到社会层面，过去几十年的经济发展是中国历史上最大的一波红利。

我对这件事的感触实在是太深刻了。我上学时，不论中学还是大学，班里学习最好最聪明的同学，毕业后基本都出国了，而且很多人再也没有回国，在美国一待就是20年。而班里学习成绩不好、调皮捣蛋的

那一拨人，多数留在国内发展。

20年后，形势发生了大变化。当年出国的同学基本上都成了中产阶级，在美国作为中产阶级，工作和生活还是有一定压力的，想回趟国，还得看看工作什么时候方便、机票什么时候便宜。

而在国内，不少当年调皮捣蛋的兄弟们却生活得如鱼得水，做基金、炒股票、搞房地产、做互联网的都有。各种投资移民、海外度假，特别是一到暑假就带着小孩去美国，一待两个月，参加各种夏令营，顺便玩耍。

为什么会出现这种反差？原因之一就是出国的同学，错过了中国改革开放特别是最近20年中国经济腾飞这波最大的红利。现在再想回国发展，机会虽有，但发现回国买不起房了……

记得我1997年刚去美国留学时，觉得美国各个方面都好，非常先进。现在再去美国，却感觉美国在一些方面已经落后于中国了。

首先，没有移动支付，在许多地方还都要刷信用卡，20年几乎没变化。在中国，移动支付已经非常普及了，哪怕是最顽固的据点，比如高速公路收费，也可以使用移动支付，所以我们很多人已经不习惯出门带钱包了。

基本没有O2O、到家服务，想点个外卖需要给不少小费。

网上买东西，即使花99美元买了亚马逊Prime会员，也只能保证2~3个工作日送到。在国内我们上京东，一线城市基本次日达，甚至上午下单下午就能送到，也不用交会员费，更别说还可以货到付款。

谈到服务业，中国的航空公司，无论是海航、国航，服务都非常好。对比一下，现在美国的航空服务和国内相比差距很大，经常坐飞机的人能非常直观地感受到。

而且美国这些年的变化非常小。如果在美国买辆车，车载导航地图10年不更新都能用，这在中国是难以想象的。话说回来，在中国基本不用车载地图了，都用手机导航了。

很多从美国回国探亲的人，一到国内，发现国内好玩的太多了，商场里到处是迷你KTV，大街上随处都有共享单车，实在太方便了。

举了这么多例子，就是想说明“大势”太重要了。

9.2 人工智能是下一波大势

既然大势这么重要，那目前我们社会的大势或红利是什么呢？

是移动互联网么？肯定不是。对于纯App，我们投资人基本很少去看，因为移动互联网的流量红利期已经结束了，手机市场连续几年都不涨了。做个纯App，面临的首要问题就是如何获客，其次就是如果大公司抄袭该怎么办？

那么应该是和传统行业结合，应该是互联网+吧？我认为也不是。互联网解决的主要问题是信息和连接，这对于供需关系比较平衡的行业有很大价值，如电商。但国内很多行业的供需关系是不平衡的，只连接也没用。比如在餐饮行业，互联网只能用于订座位、打折，这对餐饮行业都是比较边缘的需求，其核心竞争力还是大厨，但好的大厨只有这么多，能不能用机器人替代大厨？

有人说互联网还能送外卖，注意：不是互联网送外卖，是人送。未来有没有办法让机器人送？说到这里大家就明白了，真正能够提高生产力、解决供需关系的，就是人工智能。

很多人第一次听说人工智能是因为Google的AlphaGo，比赛之前，我认识的人里面没人预测AlphaGo会赢（除了王小川），但结果让人们大吃一惊，AlphaGo以4：1战胜韩国棋手李世石，之后又以全胜战绩打败了中国的柯洁。说到这，想起一件有意思的事：当年李世石输给AlphaGo的时候，媒体都在说李世石惨败给AlphaGo，两年之后，媒体的口径改了——李世石是唯一战胜过AlphaGo的人。

人工智能是不是只能下围棋？当然不是。广义的人工智能其实早已进入我们生活的方方面面。

例如搜索引擎，百度有一套复杂的排序算法，能根据用户对搜索结果的点击行为自动学习。比如用户搜索迅雷，出现10条结果，迅雷的官方网站出现在第5条，用户点击第5条之后，实际是告诉百度第5条结果才是用户真正想要的结果，那么百度就会根据用户的这一输入去反向调整它的算法，这就是机器学习。

所以，搜索引擎有明显的“数据网络效应”，也就是搜的人越多，搜的结果越准。搜一个流行的词汇，所有搜索引擎的结果都一样好；搜一

个冷僻词，搜索结果就大相径庭，热门搜索引擎的结果通常要好一些。

地图也是。车载地图现在基本没人用了。因为它更新极慢，也不提供交通信息。手机地图就方便多了，不仅可以实时更新，还能向用户学习。比如地图告诉用户上班要从A到B，但实际上每个人都是从A到C再到B，于是聪明的地图就会思考是不是A到B之间在修路或者A到B之间交通堵塞等。

还有电商的推荐引擎，用户买了ABCDE五种商品，它会根据自己的一套算法，推荐用户要不要买F或者G。今日头条也是，根据用户的点击行为，来学习用户的兴趣爱好，从而做到智能化的信息推荐。

再有就是输入法。搜狗输入法为什么能自动纠错？比如用户把“A”打成“S”（这两个键是挨在一起的）。因为很多人都经常输错，大家把“S”改成“A”的这一行为，是在告诉搜狗我正在纠正刚才的错误。用的人多了，搜狗自然就学习了。智能纠错对于手机输入法来讲太重要了，因为手机键盘比电脑键盘更容易输错。

还包括我们迅雷播放器上字幕匹配的推荐算法。如果同时有五个在线字幕，迅雷怎么知道哪个字幕与片子最匹配呢？要知道看片子时哪怕字幕只有0.5秒的延迟，用户通常也无法忍受。

同样是通过对用户行为的学习去解决这个问题：一开始会随机推荐字幕，同时还会分析用户的观看行为，比如某个字幕，用户看了不到一分钟就切换了，那么这个字幕大概率是不匹配的。如果很多用户都看了一小时以上，那么这个字幕应该问题就不大。当然这只是其中的一个算法，真实的算法要复杂得多。

再比如汽车领域的高级辅助驾驶（ADAS），自动车道保持（LKA）、车道偏离警告（LDW）、自动跟随等功能对于30万元以上的车基本上是标配了。

还有一个特别常见的人工智能的应用，就是停车场。现在在北京、深圳的很多小区或者购物中心，已经用机器视觉自动识别车牌了，再加上中国独步全球的移动支付，中国停车场的体验真的是在全球领先。

人工智能离我们很近，已经进入我们生活的方方面面，并将深刻改造我们的生活。同时，人工智能还是一条长期赛道，还处于早期。因此远望资本成立初始就专注于这个领域，相信我们未来一定能投出BAT级

别的公司。

9.3 人工智能领域的六个核心问题

如果你有志于或者已经在人工智能领域从事创业和创新，那么一定会遇到几个常见的问题：如何选择赛道、团队如何互补以及如何应对巨头的挑战。

为此，我从投资人的视角，总结了人工智能创业的六大核心问题。

第一个问题：互联网vs人工智能

今天选择创业，我建议创业者更应该关注人工智能而非互联网。为什么这么讲？

1.互联网的流量红利已经消失

以PC为例，截至2018年，全球PC出货量已连续七年下滑。大家知道国内最后出现的一个PC互联网独角兽是谁吗？是知乎，大概在2011年初推出，这么多年过去，再也没有PC互联网独角兽出现。

我们知道，2015年移动互联网的渗透率和竞争程度与2011年的PC互联网类似，以此类推，2015年以后再做移动App，也很难出独角兽了。

毕竟中国这几年来手机出货量几乎不再增长，说明无线流量基本已走平，你多卖一台，我就少卖一台，这是存量竞争。今天如果创业者再做一个纯互联网的App，投资人问的第一个问题就是怎么获客。因为现阶段流量格局已定，手机首屏就那么几个App。

2.互联网最大的价值，是解决信息不对称和连接

大家知道互联网这一波红利，哪个行业最受益吗？是电商，仅在中国，就出现了四个百亿美元市值的电商公司，分别是阿里巴巴、京东、唯品会和拼多多。为什么互联网会给电商带来这么大的红利？因为电商最大的问题就是连接和信息不对称。

拿淘宝举例，首先淘宝把所有买家和卖家连接在了一个平台上，使用户几乎可以在淘宝上买到任何东西。同时，淘宝用皇冠、钻石等信用体系解决了信息不对称的问题，同一个东西，两个卖家，一家有5个皇冠，一家有2个钻石，用户会倾向有5个皇冠的卖家。同时用户还可以看

到之前买家的评论。这就是互联网的价值。

但也有很多行业，信息和连接并不是痛点。以医疗行业为例，中国三甲医院的医生就那么多，把全国13亿老百姓都和这些医生连接上了也没用，因为一个医生一天只能看那么多病人。互联网并没有提高医生看诊的效率。在诸如餐饮、医疗这些传统领域，互联网的帮助是很有限的。

还有滴滴打车，互联网解决了打车难的问题，但是没解决打车价格贵的问题。事实上，去掉补贴之后，大家发现滴滴一点也不便宜，道理很简单——不管专车还是出租车，还得需要人来开，人工成本降不下来，打车价格就不可能便宜。

3.能够真正提高社会生产力、解决供需关系不平衡的就是人工智能

人工智能即将带来的社会生产力的提高以及对人类的影响将远远超过互联网。

还是以医疗行业为例，很多基层医院未来完全可以通过人工智能来辅助医生读CT、X光等医疗影像。在2017年，IBM Watson对皮肤黑色素瘤的诊断准确率已提高至97%，远远超过了人类专家75%~84%的平均水平。

再以盖楼为例。一栋大楼拔地而起和互联网有什么关系？其实没什么关系。但未来会和机器人有很大关系。我专门看过铺地砖的机器人，铺地砖主要有两道工序：第一，要确保地砖下面的地是平的；第二，地砖与地砖之间要严丝合缝。这种场景天然适合机器人来干。机器人不但能把地抹平，把砖严丝合缝地铺好，还能自动切割砖块，以适应不同尺寸的要求，大大提升效率。

未来，人工智能无论是在无人车、机器人、医疗、金融、教育领域还是其他领域，都将爆发巨大的社会效益，这点毋庸置疑。因此，我认为下一波大趋势和大的红利不是互联网+，而是人工智能+。我建议现在的创业者更关注人工智能领域的创业机会。

第二个问题：人工智能vs人工智能+

人工智能主要分三层，如图9-1所示。最底层是基础架构（Infrastructure），包括云计算、芯片以及TensorFlow（一个端到端开

源机器学习平台) 这样的框架。在基础层之上是中间层, 也叫赋能层 (Enabling Technology), 例如图像识别、语音识别、语义理解、机器翻译这些。顶层是人工智能+ (Artificial Intelligence+), 包括AI+医疗、AI+安防等。

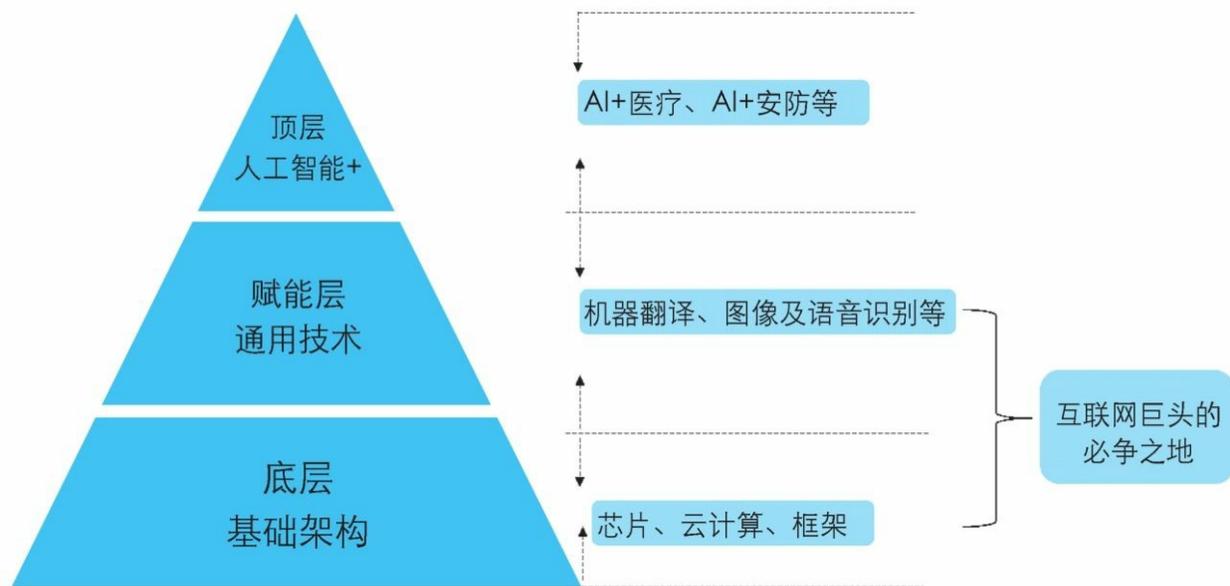


图9-1

基础层是互联网巨头的必争之地。比如芯片领域, Intel、英伟达、高通都投入巨资, 竞争极其激烈。云计算、计算框架也一样, 都不是小公司能够涉足的领地。

对于中间层的通用技术, BAT也极其重视。因为大家都相信人工智能代表下一波工业革命浪潮。对腾讯、阿里巴巴、百度这些巨头来讲, 要想在大浪中屹立不倒, 必须要构建人工智能的生态系统 (Ecosystem)。而核心就是要依靠这些赋能层的通用技术。

相比创业公司, BAT的最大优势是什么呢? 第一, 不缺数据; 第二, 为了构建自己的生态系统, 未来赋能层一定全部是免费的; 第三, 虽然赋能层免费, 但BAT有羊毛出在猪身上的机会。这是典型的互联网打法。

这里的“猪”是指什么? 猪就是云计算。例如百度的ABC策略, 分别代表人工智能 (AI)、大数据 (Big Data) 和云计算 (Cloud Computing)。人工智能可以不赚钱, 开放给大家使用, 那么大家想享受服务, 就得买云计算。

而对于创业企业来说，只做图像识别、语音识别、语义理解、机器翻译这些赋能技术，指望通过SDK（软件开发工具包）或者API（应用编程接口）调用赚钱，未来的路会越来越窄，特别是在BAT全部免费的压力下。

所以，从这个角度讲，创业公司做下两层风险比较大。我认为创业公司的机会在最上层，就是拿着下边两层的成果去改造垂直行业，也就是所谓的人工智能+。

第三个问题：人工智能+vs+人工智能

深入垂直行业的人工智能+，又可细分为两类情况：即“AI+行业”和“行业+AI”，它们之间有明显的区别。

“AI+行业”简单讲，就是在AI技术成熟之前，这个行业、产品从未存在过。比如自动驾驶、亚马逊的Echo智能音箱、苹果的Siri语音助手。在人工智能技术未突破前，不存在这样的产品，AI创造出了一条全新的产业链。

“行业+AI”是指行业本身一直存在，产业链条比较成熟，只是以前完全靠人工，效率比较低，现在加入AI元素后，使得行业效率有了明显提高，比如安防、医疗等领域。

客观讲，这两个类别都有创业机会。但因为“AI+行业”是一条新的产业链，创业公司与互联网巨头实际都处在同一条起跑线上，所以从这个角度来看，“行业+AI”相对对创业公司更为友好，也更容易构建壁垒。

我认为，在未来行业壁垒才是人工智能创业最大的护城河。因为每个行业都有垂直纵深，即使BAT技术好一点也不是关键。拿医疗+AI举例，什么最重要？被医生标注过的大量准确的数据最重要。没有数据，再天才的科学家也无用武之地。

但在国内，把医疗数据拿出来非常困难。所以BAT做医疗一点优势都没有，因为它们要把这些数据从各医院、各科室搞出来也很困难。相反，如果一个创业者在医疗行业耕耘很多年，也许拿起数据来比大公司更容易。

这就要求创始团队的合伙人中必须有懂行业、有行业资源的人才。这与互联网+一样，一旦细分到具体行业，并不是说大公司有资金、有

流量，投入人才就什么都能做，需要比拼的还有行业资源和人脉。

之所以跟大家聊这个话题，是因为之前去百度大学跟大家交流，他们提到百度人工智能在无人车和DuerOS方面的应用。同时又问我，人脸识别在国内安防领域的应用价值非常大，像海康威视有近3000亿人民币的市值，每年光净利润就有近百亿。百度在人脸识别方面也有很好的技术，是不是该考虑进军这个领域？我回答说千万不能，因为安防是典型的有巨大壁垒的“行业+AI”领域。

即使百度的技术更好，在人脸识别率方面比海康威视高一个百分点（实际也不一定，因为海康威视背后有几百人的AI研发团队）。但这并不代表百度就能替代海康威视。因为安防是“非关键性应用”（non-mission-critical），100个犯中海康威视识别出95个，百度比海康威视多识别一个做到了96个，这其实也没那么重要。

反过来，海康威视对比百度有什么优势？首先，海康威视是做摄像头的，用自己的硬件跑自己的算法，是很自然的事。就像苹果手机，软硬一体化体验更好。其次，海康威视做了这么多年的安防，积累了非常多的数据，人脸的数据、环境的数据……在安防领域有数据优势。最后，海康威视给公安系统做了警务通、基站信息采集、视图档案管理等SaaS平台，以及警用云系统，我们可以认为，公安系统的IT化，其中有一部分就是海康威视参与的。

这些东西可能不赚钱，但却为海康威视构建了壁垒。因为底层的基础设施都是海康威视建的，那前端的东西就只能用海康威视的（海康威视可以有100个理由，说竞品与自身不兼容）。而且海康威视做了这么长时间，积累了大量的客户资源，特别是政府公安局的资源，而开拓这些资源本身就非常需要时间。

这些就是所谓的行业纵深。所以，即使对BAT而言，想进入“行业+AI”领域，选择垂直赛道时，同样要非常谨慎。在巨大的行业壁垒面前，绝对不是说谁的算法好一些，市场就是谁的，只有技术优势仍然差得很远。

回到“AI+行业”和“行业+AI”的话题，通常来讲，前者的行业纵深会比较浅，而后者则有巨大的行业壁垒。而行业壁垒是创业公司最大的护城河，也是抵挡BAT的关键。

第四个问题：关键性应用vs非关键性应用

谈到人工智能领域的创业，很多人都会有一个误解，就是如果我的团队没有几个大咖级别的科学家，比如斯坦福、MIT的博士坐镇，都不好意思讲自己在人工智能方面创业。其实这个认知是完全错误的。因为在人工智能领域，算法到底有多重要，完全取决于你准备进入哪个行业。

根据行业和应用场景不同，我们把人工智能创业分为两类，也就是“关键性应用”和“非关键性应用”。

“关键性应用”要追求99.9.....%后的多个9，做不到就无法实现商业化。比如，大家认为99%可靠度的自动驾驶能上路吗？肯定不能，因为这意味着上路100次就出一次事故。99.9%也不行，上路1000次出一次事故。

千万记住，99%和99.9%的可靠度，其差距并不是0.9%，而是要反过来算，差距是10倍。

类似的例子还包括手术机器人，99.9%可靠度听起来已经很高了，但这意味着1000次手术会出一次医疗事故，医院可能会被巨额索赔搞破产。

所以“关键性应用”领域，就是不能犯任何错误的人工智能领域，必须要有技术大牛、科学家或算法专家坐镇。同时，这类项目的研发周期都很长。

比如以色列做ADAS（高级驾驶辅助系统）解决方案的Mobileye公司，在2018年3月被Intel以153亿美元收购。大家知道这家公司的研发周期有多长吗？Mobileye成立于1999年，到它们挣到第一桶金已是2007年，长达8年的研发周期，这在互联网创业过程中不可想象。谷歌无人车从2009年开始研发，到现在一直没有商业化；达·芬奇手术机器人从启动研发到拿到美国食品药品监督管理局（FDA）的认证，花了10年时间。

“关键性应用”的普遍特点就是这样的，项目价值通常很高，研发周期特别长，需要持续的融资能力，团队怎样才能有持续融资？起码要有非常好的简历和背景，这也是能够持续融资的必要前提。所以大家可以看到，今天做无人驾驶的创业团队大都是科技界的高富帅。如果不是高富帅，就坚持不到产品真正商业化应用的一天。

当然，如果在人工智能领域都是“关键性应用”，那对大多数创业者而言就没有什么机会了。实际上，人工智能领域的创业，有95%都是“非关键性应用”。简单地讲，在这些领域，AI的可靠度只要过了基础线，高一点与低一点区别并不大。

最简单的例子，现在很多公司的门禁开始使用人脸识别。你今天带了个帽子，明天戴个墨镜或口罩，识别率就没法达到99%，可即使识别不出来也没问题，因为几乎所有带人脸识别的门禁都有地方让你按指纹。如果指纹也刷不进去，问题也不大，公司还有前台。

这些都是“非关键性应用”，这类项目不追求99%后面的很多个9。实际上，国内人工智能和机器人方向的创业，大部分都是“非关键性应用”。当然，并不是说在这些领域算法不重要，如果每次都识别不出来也不行，所以一定要过基础的可用性门槛，只是偶尔出现问题可以容忍。

“非关键性应用”不追求高大上，简单、实用、性价比高更重要，这样的项目通常比拼综合实力。包括：

- (1) 对行业的洞察理解。要熟知行业痛点。
- (2) 产品和工程化能力。只在实验室里做没意义。
- (3) 成本控制。不仅能做出来产品，还得便宜地做出来。
- (4) 供应链能力。不仅能出货，还要能批量生产。
- (5) 营销能力。产品出来了，还得卖出去。团队里有没有营销高手、能不能搞定最好的渠道是关键。

所以，这样的人工智能项目并不需要非常厉害的技术合伙人，而是要求创业者对行业更熟悉，了解痛点，能有渠道把东西卖出去。

所以，大家在创业组团队时，一定要想好你选择的赛道处于哪个领域，不同的赛道对于团队的要求是不一样的。“关键性应用”必须有技术大咖坐镇，“非关键性应用”则要求团队懂行业，同时更加综合和全面。

第五个问题：技术提供商vs全栈服务商

现在很多人工智能创业者都具备技术背景，创业后的第一个想法通常是做技术提供商。技术提供商可以作为创业的敲门砖，但如果只定位做技术提供商，未来路会非常窄。为什么这么说？原因有以下几点：

1.赋能技术是大公司的赛道，未来一定会免费开放

以语音识别为例，除科大讯飞外，目前BAT也都已经进入这个领域。不只是语音识别，还包括机器翻译等，未来那些占据数据优势的大公司都会提供这样的基础服务，而且大公司也没打算收费。所以，如果在这些领域创业，也许现在还可以赚点小钱，但很难成为一个长久的生意。

2.依托于算法的技术壁垒会越来越低

未来随着基础计算平台和开源平台的丰富和成熟，人工智能的技术准入门槛会越降越低。打个比方，苹果2007年发布第一款iPhone时，没人懂iOS编程。现在找个iOS程序员却很容易，所有技术的演进都遵循这一规律。特别是随着现在各个大学的计算机专业纷纷开设机器学习课程，未来人才济济，会拉低整个行业的准入门槛。

同时，随着谷歌TensorFlow等生态系统的成熟，很多领域都会有训练好的模型可以用来参考（出Demo会更快），创业者只要有足够的数据来训练参数就可以了。所以，未来算法的壁垒会越来越低，如果某家公司的核心竞争力只是算法，那将非常危险。

此外，在很多行业应用方面，两个算法之间的微小差别其实对使用者而言感知并不明显。相比较而言，数据方面的壁垒却是非常明显的。最近这一两年中国涌现出了一二十个“AI看医学影像”的公司，怎么拿到海量的、准确的、标注过的数据，比谁的算法好要有价值得多。

3.技术提供商如果不直接面向用户/客户提供整体解决方案，就很容易被上下游碾压

对于技术提供商和算法类公司，如果技术壁垒不够高，上下游很可能直接把你的事情做了。这样的例子比比皆是。比如给海康威视提供人脸识别算法的公司。问题就在于，海康威视在用该公司算法的时候，自己也有庞大的研发团队在研究算法。现在是海康威视还没准备好，一旦准备好，立刻会替换成自己的算法。

即使在有一定技术门槛的行业，技术提供商的日子同样并不好过。比如专注嵌入式视觉处理芯片的Movidius，大疆无人机一直在用它们的芯片。但自从大疆统治了消费级无人机市场后，现在也很自然地开始研发自己的芯片。

按说芯片的技术壁垒并不低，但只要下游的行业集中度高，赢家就会选择通吃。比如做手机的厂商，出货量达到了一个阈值，自己都有动力做芯片。像苹果、三星、华为，都选择自己做手机CPU。所以联发科、高通这些技术提供商，其实挺痛苦的。做技术提供商最怕客户太集中，一旦客户有了规模效益，它们就有动力自己做。

这是一个产业链通用规律：如果一个产业链上有很多环节，在某一个环节有一个垄断者，那么这个垄断者会占有整个产业链上的绝大部分利润，而且非常有动力往上游或下游扩展。拿PC产业链举例，做整机、显示器、硬盘、内存的不赚钱。那钱被谁赚走了？微软的Windows和Intel的芯片赚走了绝大部分利润，因为在PC产业链上只有这两个环节是垄断的。

既然做纯技术提供商没有出路，那该怎么办？我们提出“一横一纵”理论，如图9-2所示。前期可以做技术服务，但是不能一辈子做技术服务。

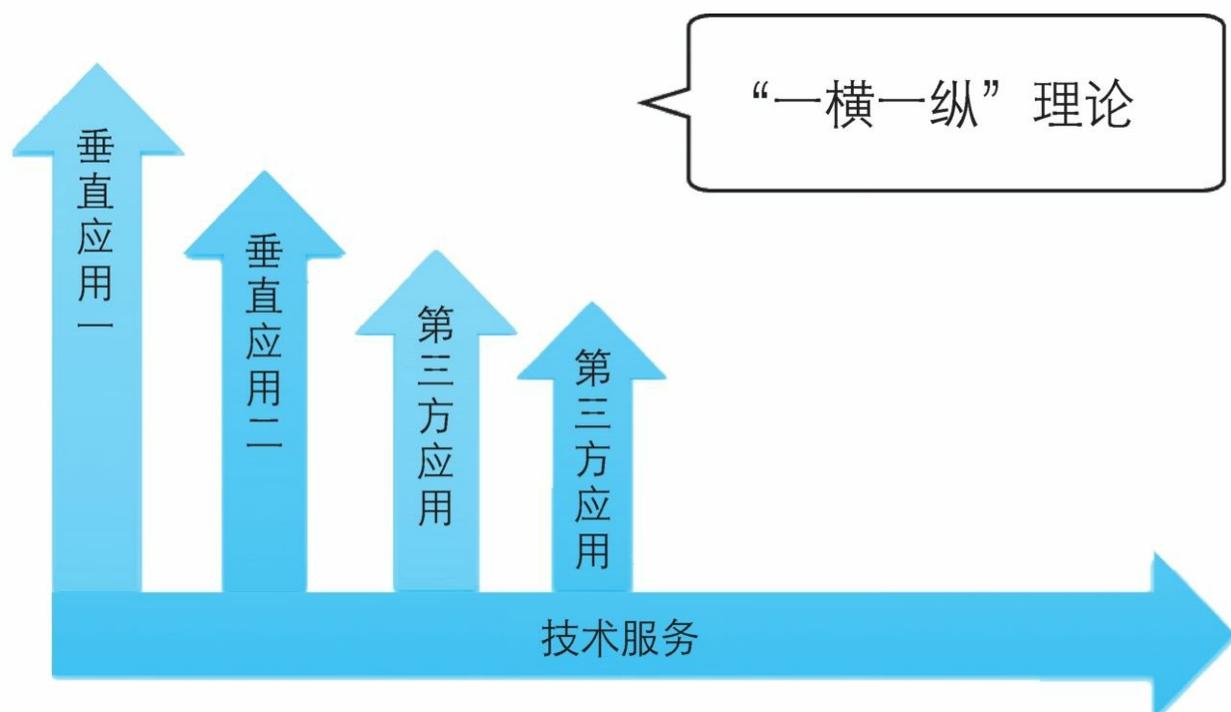


图9-2

“一横”是指你提供的技术服务。通常“一横”能服务很多行业，但一定要找到一两个最有市场机会、最适合你的垂直领域，深扎进去做“全栈”：把技术转化为产品，然后搞定用户卖出去，实现商业变现，再通

过商业反馈更多的数据，更加夯实自己的技术。用一句话讲，要做技术、产品、商业和数据四位一体的“全栈”，这就是“一纵”。这才是健康的商业模式，如图9-3所示。

技术创业要做“全栈”，不只做“技术提供商”

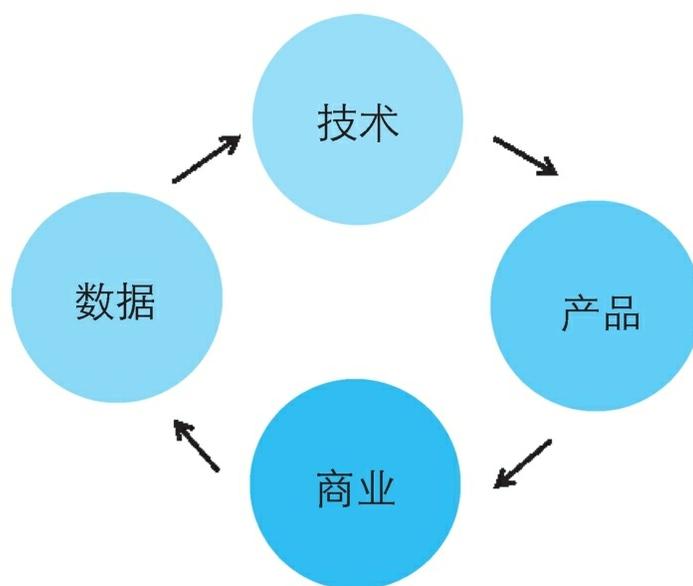


图9-3

在“一纵”之外的垂直行业，因为没有利益冲突，仍然可以老老实实地做技术服务。这样的话，你不仅能在商业上吃透一个垂直行业，技术上还能通过横向合作，形成更多的数据回路，从而夯实你的技术。这就是“一横一纵”理论。

对于技术创业公司，从“一横”走到“一纵”，要选哪个垂直领域，取决于这五个关键因素：

（1）市场空间够不够大？

做垂直领域的全栈，还是做横向的技术提供商？取决于哪个市场空间更大。找对垂直领域，即使只占一点市场份额，也可能比做“一横”获得的收益大。拿美图公司举例，它们有美图秀秀、美拍、美颜相机等App，同时还会跟很多手机厂商合作，提供相机拍摄的美颜效果，可以认为这就是技术服务。

但研究了2017年财报后，大家知道美图秀秀选的“一纵”是什么吗？

就是美图手机。以上提到的技术服务都远不及垂直做美图手机赚钱。美图手机占公司全部营收的82.6%。虽然美图手机在2017年的销量大约不足157万台，仅占国内手机市场全年销量4.91亿台的不足0.32%。

（2）行业集中度如何？

做“一横”技术提供商时，最担心的是上游或下游厂商过于集中，或者说头部效应越明显，对技术提供商就越不利。举个简单的例子，在IDC时代，HP、DELL等厂商都是直接把服务器卖给各IT公司，大家的日子过得都很滋润。但在2010年之后就很难做了，因为云计算出现了。

提供云计算的厂商就那么几个，而且头部效应极其明显，仅阿里云一家就占了近50%的份额。如果你是一个技术提供商，在跟这么具有垄断性的企业进行谈判时，会发现自己没有任何筹码。

在这种情况下，你或许也有意愿往下游走。但带来的问题是什么？如果下游集中度高，说明这件事的壁垒很高，作为技术提供商想往下走同样很困难；如果下游集中度低或客户很零散，或许是件好事，但你也就没有太大动力往下游走，因为即使进了这个市场，也可能只有1%的市场份额，而且使得99%的（潜在）合作伙伴都变成了竞争对手。这是个悖论。

（3）技术是改良还是革命？

如果你的技术创新对于垂直领域是革命性的，就有机会走到下游；如果只是改良性的，你就只能老老实实赚辛苦钱。越是颠覆性的东西，越有机会往下游走。因为下游越离不开你，意味着你的机会越大。

打个比方，如果你能发明一种“待机一周”的电池，那么你就可以考虑自己做手机，手机的特点就是：一周不用充电！仅仅这一点可能就足够了，因为这个技术是革命性的。相反，如果是改良性的技术，比如电池待机只比以前多了10%~20%，那就还是老老实实卖电池吧。

（4）双方壁垒谁更高？

技术提供商的壁垒和下游客户的壁垒哪个更高，也决定了做“一纵”的结果。拿比较火的直播平台举例，大都有美颜功能，例如给女孩长出耳朵的效果，通常都是第三方提供的技术。技术本身的壁垒并不高，很多公司都能提供，虽然效果有一些小的差异，但没有明显优势。

然而直播的壁垒相当高，它有网络效应，用户越多，会吸引更多的

主播，因为能赚到更多钱，主播越多，也会带来更多的用户。平台需要很多资金来买流量以及签约很火的主播，可做技术提供商壁垒却不高。这种情况下，虽然技术提供商只能赚辛苦钱，但仍然完全没有机会往下游走。

（5）跟团队基因是否相符？

做得了技术服务，不代表能做“全栈”解决方案，因为团队不一定有行业经验，这是很大的问题。亚马逊的无人便利店Amazon Go出现之后，国内不少技术团队也想提供类似的技术，甚至想做To C的便利店。

与他们聊完后，我都会劝他们再考虑一下：你的技术再好，对于用户而言，他买东西的时候，会看这家便利店是有人还是无人的吗？不会，这并不是优先选项。他首要考虑的还是——哪家便利店离我更近，以及我想买的东西这家便利店有没有。

从这个意义讲，就又回到了零售的本质。所以，如果团队没有零售的基因，没有懂零售的人，就不用考虑自己开便利店的事。这时候，很多人可能会问“那我找个懂行业的高管不就行了么？”这事也没那么简单，如果CEO不了解行业本质，其实是很难靠一个高管去弥补的。

我特别相信基因决定论，如果BAT找个懂行的高管就能搞定任何一项新的业务，那么中国互联网的生意就全是BAT的了，就没创业公司什么事了。BAT，一个做搜索，一个做电商，一个做社交。但其实他们也尝试过对方做的事情，最后都不成功。所以，大家能做什么，不能做什么，跟公司的基因是高度相关的。

第六个问题：To C vs To B

最后一个问题，科技的成熟都需要一定的时间。从任何一项技术演进的历程来看，几乎都延续了从军工（航天）、到政府、到企业、到B2B2C、再到To C这个规律。

人工智能也一样，目前AI领域To B的项目确实多一些，这也符合技术演化的大趋势，因为人工智能在To C市场还不是很成熟。

以机器人为例，在个人消费者市场，出货量大的机器人产品只有四类：扫地机器人、无人机、STEAM教育类机器人和以亚马逊ECHO为代表的智能音箱。为什么To C市场的早期普及有一定困难，简单讲几个原因：

(1) 产业链不成熟。假设我要做一个新产品，成品有10个部件，每个部件都得自己做。而且因为出货量小，每个部件都没有规模效应，这就导致每个部件的价格都很贵，那么最后做出的成品也一定很贵。这是非常大的问题。

(2) To C是额外花钱。这也是一个很重要的问题，C端的用户因为是自掏腰包、额外花钱，所以对价格通常比较敏感，产品价格贵就是一个很大的门槛。

(3) To C产品的用户期待度高。用户买了这么贵的东西，自然会对产品的期待度高很多。认为买一个机器人回来，应该什么都能干：又能唱歌、又能跳舞、又能聊天、又能清洁、还能讲英语。但这是不现实的，现在的技术成熟度离此目标还有差距。

相对于C端，这些问题在B端却不是问题。

(1) B端的价格承受能力更高。首先，企业对价格的承受能力显然比消费者强很多。比如一台机器人2万元，消费者不可能买，但企业问题不大，企业的成本承受能力相对较高。

(2) To B的核心目的是降成本。以工业机器人举例，20万元一台，听起来很贵。但一台工业机器人可以替代四个岗位。这四个岗位一年的薪资也得20万元，还不算四险一金。并且机器人能工作四年，这样成本只有原来的25%，甚至还不到25%。所以企业通过算账，觉得还是机器的成本低。

(3) To B可以采取人机混合模式。To B端的机器人应用相对更简单一些。大多是单任务，机器人只要做好一件事就行了，实现起来很简单。另外，很多都是以“人机混合”模式在作业，即以前需要10个人干活，现在用机器人替代一半，简单重复的工作用机器人替代，复杂的工作用剩下的5个人，这就是“人机混合”模式。

比如现在已有很多安保机器人，按固定路线去巡逻。可以理解为移动的摄像头，当然算法上肯定加入了一些识别技术。围绕固定路线巡逻，这件事完全可以交给机器人来做。难的是，在巡逻的过程中，如果发现老太太摔倒了，让机器人把老太太扶起来这件事，目前还做不到，但机器人可以向后台报警。

还有一种“人机混合”模式，真正实现了“人”与“机”的巧妙结合，那

就是炫酷的外骨骼机器人。这些产品的切入点是让人类在机器的辅助下，拥有超人的力量和体能，去完成一些特殊任务。

比如远望资本投资的企业铁甲钢拳，就是因为看到物流行业有非常繁重的体力劳动，重复的起身搬运动作严重损害工人的腰肌，导致岗位离职率非常高。通过外骨骼产品的相助，工人秒变大力士，毫不费力就能举起重型包裹，显著提升了工作效率，也获得了工人们的好评和好评，帮助京东等企业降低了员工流失率。

所以，人机混合是To B比较主流的模式，这大幅降低了机器人普及的难度。

最后再说一点，目前大多数AI创业公司都是技术专家主导，这很容易理解，因为现在技术有壁垒，技术专家主导起码能保证把产品做出来。不过未来随着技术门槛的降低，特别在“非关键应用”领域里，团队的核心主导会慢慢过渡到以产品经理和行业专家为主，因为他们离用户需求最近。在“非关键性应用”领域，懂需求比技术实现更重要。长期来看，人工智能创业和任何其他领域的创业一样，一定是综合实力的比拼！

第10章 精益是手段，创新才是目的

讲完了精益商业和未来的“大势”，最后一章我们来谈一谈创新。因为精益只是手段，目的是更好地创新。

迅雷在技术创新方面是非常有发言权的，迅雷不是第一个做下载的，但我们发明了一个P2SP算法，把下载速度提高了5~10倍，革新了整个行业，给用户带来非常好的体验。基于此，我总结了一些关于创新的观点，在这里分享给大家。

10.1 有关创新的八个真相

1.小公司的创新要比大公司容易很多

大家可能会有疑问，觉得小公司既没钱又没资源，为什么反而更容易创新？

其实正是因为没钱又没资源，所以逼迫着小公司必须创新。一家创业公司如果做了一件三年前别人都做过的，事，既难以找到投资人，也很难战胜行业先行者。

对大公司来讲，创新其实是非常困难的，因为大公司有各种各样的掣肘。诸如沟通机制比较复杂、决策机制很慢，或者公司文化不鼓励创新、老板不容忍失败，又或者激励机制不够等。不过，如果大公司创新十分容易，那么创业公司也就没什么机会了。

另外，大公司还有一个创新惰性，就是大公司有钱。为什么说有钱反而变成惰性了？因为有钱，就可以把做得好的小公司直接收购了。特别是硅谷的一些公司，像Intel和苹果每年都会做大量的并购，相当于拿钱直接收获成果，还不会分散主营业务的精力。

苹果公司在2018年公开收购的公司就有10家。从人工智能创业公司Silk Labs，到数据分析公司Silicon Valley Data Science，再到增强现实眼镜技术Akonia Holographics，以及从事半导体的Dialog等。

正是这些被收购公司产生的源源不断的创新能力，未来向苹果进行

的技术转化，才保证了苹果公司能够在科技领域不断革新行业标准，给用户带来非常惊艳的体验。

2.创新是手段，不是目的

为了创新而创新，这件事本身就错了。

我给大家举两个例子。还记得周星驰的一部电影叫《国产凌凌漆》。达文西发明了一个太阳能手电筒。只要有光源的情况下，这个手电筒就能发光。这确实是一个创新，毕竟以前确实没有这种光源手电筒。但大家看到之后都笑了，这种东西是典型的为了创新而创新，与实际的使用目标背道而驰。

周星驰问他：这个光源手电筒在晚上没太阳的情况怎么用呢？然后，达文西又拿出另外一个手电筒对着这个手电筒说，我拿这个手电筒照一下不就亮了吗？

再举一个例子，如图10-1所示，以前的老式电话亭都是投币式的，现在投币不方便了，那该怎么办呢？贴个二维码，只要手机扫一扫，就可以打电话，很有创意。帮电话亭解决了移动支付的问题。但为什么还是觉得很搞笑呢？我都能手机扫码了，为什么还要用公共电话呢？



图10-1

创新是手段，不是目的，那么创新的目的是什么呢？之前说过，无非就是三点：①极大地提升效率；②极大地降低成本；③极大提升用户体验。达成任何一个即可。

比如我们投资的擎朗智能科技有限公司，它们的传菜机器人的成本不到人工的一半，所以非常受餐饮企业欢迎，已入驻了近百家海底捞门店，并出口到很多海外国家，如图10-2所示。



图10-2

基于同样的逻辑，我们还投资了工业和物流领域做无序分拣的熵智科技以及把工人从高污染的喷涂环境中解放出来的喷绘机器人公司曲线智能等。机器替代人目前已成为远望资本重要的赛道。

3. 渐进式创新都是给行业老大打工

之前讲到创新的三个目的，提到了一个关键词“极大”。什么是“极大”？就是要做到5~10倍的提升。只有颠覆式的创新才能做到“极大”。

与此对应的，如果做不到“极大”，我们就称为渐进式创新，创业公司不应该搞渐进式创新，为什么？其实渐进式创新都是给行业老大打工。

举个例子。我印象中和傅盛第一次见面是在一家餐厅吃饭，他那时的主要精力还是放在杀毒软件上，他当时很苦恼，说他们好不容易创新出一个功能，找到用户特别需要的一个点，结果产品上线一周后发现友

商也有这个功能了。

当年的迅雷依靠颠覆性创新的算法技术，一下子变成了下载市场的老大。所有的竞争对手都开始模仿我们。作为追赶者，他们后来也推出了一些不错的功能。但我们的产品经理每周都在观察这些竞争对手发布了什么新功能，好的功能我们就直接拿过来用了。

简单来讲，如果你所处的行业已经有一个领先者，只做一些渐进式创新是没有意义的，一律都是给市场老大打工。想颠覆基本没有可能。

又如2018年特别热闹的子弹短信。子弹短信刚出来的时候，主打语音转文字的功能，这个做得比微信相对更加友好。

坦率地讲，微信这块确实做得不好。不过，很难指望这一点局部的功能创新就颠覆微信。因为子弹短信的功能虽然很受大家欢迎，但很难撼动微信这种强通信录关系，而且腾讯随时都可以把自身不足改善过来，这对它来讲也并不难。

所以在过了新鲜劲之后，慢慢的很多人就不用了，因为好友都没有切过来，自己没有使用的刚需环境。

4.创新是解四元方程式

创新是解一道四元方程式。当然这里的“四”指的是变量很多，根据你做的事情，可能是三个、也可能是五个或更多。为什么叫解四元方程式？因为在创新或者创业过程中有太多变量，如果这些变量每一个都不能确定，你其实是很难解的。

那怎么办呢？面对四元方程式的四个变量，一定要先摠住其中两个。把这两个看成固定的值（常量），或者你觉得这两个值虽然可能不是最优的，但还是不错的，然后剩下那两个就变成二元方程式了。

二元方程式就很容易解了。所以一定不要四个变量一起解，那太复杂了。下面通过一个例子来解说。

过去两年有一个新兴的行业叫订阅式电商，在美国有一家叫Stitch Fix的公司，目前已是近30亿美元市值的上市公司，做订阅式服装电商。

它的用户体验流程是什么样呢？你先到App上填一些个人信息，包括身高、体重，喜欢什么颜色、哪个品类、哪款牌子的服装，把这些信息填完之后，公司每个月会给你寄几件衣服过来。

这几件衣服有的你喜欢，可能有的你不喜欢，你觉得好看就可以留下来，觉得不好看再把它免费邮回去。

在你邮回去的时候，你要告诉Stitch Fix自己为什么不喜欢这件衣服，是颜色不好、裤腰太紧了还是材质不喜欢等。

那么，Stitch Fix就可以根据用户的反馈，根据用户留了哪些衣服、没留哪些衣服以及没留的原因是什么，来调整和优化自己的算法。它们下次再推荐衣服的时候，会更加符合用户的个性需求。

现在国内已经有好几家公司都在做类似的事情。大家想一下，如果你想做这个事，你觉得变量都有哪些？我找到了四个比较核心的变量。

第一个变量，你得有一个产品载体，App也好，小程序也好。

第二个变量是推荐算法。推荐算法极其重要，如果你每次推荐的东西都被人退回来了，那生意肯定不行。如果每次推荐的东西别人都留下了，那肯定是非常赚钱的生意。所以，推荐算法是个关键变量，能够预测用户喜欢什么、不喜欢什么。

第三个很重要的变量是供应链，包括服装的设计、生产和制造。找到了用户偏爱的风格，还得有货源，能不断提供应季的新品。

第四个变量是获客，能生产出好的服装，同时也有非常好的推荐算法，最后生产出来必须得能够找到用户卖出去。

大家可以看到，这四点都需要做。但是产业链很长，想同时做好这四件事非常不容易，万一中间有任何一个环节掉了链子，生意都不成立。

比如，推荐算法做得很好，小程序很好用，也找到了低成本的获客方法，最后发现供应链不行，用户喜欢的东西你没有，或者用户喜欢的东西，你做出来质量、品质都达不到预期。这事同样行不通。

根据四元方程式理论，你还有一种解决方案。就是先摠住其中的两个变量，再搞定另外两个。比如，先把供应链和获客摠住，再把推荐算法跟App或者小程序做好。

大家知道中国有很多网红电商，网红电商听起来好像挺赚钱的，因为服装是一个高毛利的生意。但其实网红电商把大把的钱都交给淘宝去买流量了。

所以他们也希望能有自己的小程序，有自己的自主流量，有这方面的需求。

因此，你可以想一想能不能和网红电商进行合作，供应链由他们负责。因为他们每年有几百甚至上千个SKU，已成为成熟的产业。同时网红们都有自己的公众号、微信群能够直接触达粉丝。

因此，获客问题也可以交给网红电商，他们在公众号、朋友圈或者微信群里帮你做宣传，你为他们专门定制一个订阅式电商服务，用他们的名字，里面全部卖他们的东西。这样一来，你的供应链和获客问题就解决了。

这两个问题交给合作伙伴了，你就主要做App/小程序以及推荐算法。这道题一下子被简化了很多。那么接下来，推荐算法和小程序一旦做得非常成熟、稳定和精准之后，再把这两个摠住，去解另外两个变量。

也就是说，你的推荐算法和App一旦成熟之后，再去解决供应链和获客问题。那时候，你的供应链可能就不止这一家网红电商了，可能是无数家网红电商，也可能和很多传统服装厂商合作，甚至未来搭建自己的供应链，都有可能。

所以，对于创业公司来说，创业路上的变量太多，不要试图同时去解决这些变量，因为那样太复杂了。任何一个变量解错了，最后这事都是会失败的。先把X、Y按住，去解决M和N。等M、N解决好，再回过头来看X、Y还有没有优化的空间。

5.创新需要天时

创新需要天时，天时指的是外在诱因，就是外界条件发生了一些变化，使得这件事变成了一个生意。

天时有几种可能性，其中较大的可能性有两种。第一是市场变化，一个最简单的例子，随着我国居民人均可支配收入的增加，催生了消费市场升级。对于吃穿住行，大家不再满足于吃饱和穿暖，开始对品牌有追求了。另外，在过去很长一段时间，中国家庭都呈现“421”结构（即四个老人、一对夫妻、一个孩子），因此，当前人口呈现老龄化趋势，也催生了养老市场的火热。

还有一个同样重要的可能性，就是技术的成熟。市场需求一直都

在，以前没人做，是因为技术还不成熟、做不到，或者技术实施成本太高、太贵，性价比不够。

正如现在很多购物中心的地下停车库都开始用机器视觉直接识别车牌，以前没有这种需求吗？其实当然有这种需求，那么以前为什么没人做这件事？是因为以前的识别算法不够好。经常识别错误，导致无法进场或结算，那还不如用人工。

包括今天机器视觉在安防领域的很多应用，以及手机上的人脸识别，都是因为技术的演进，才诞生了新的机会。

所以，假设今天有一个创业机会摆在面前，你一定要分析一下，这个创业机会的产生，到底有什么天时，或者有什么外在诱因，又或者是因为市场成熟了还是以前技术实现不了、现在技术开始平民化了。

如果你发现想做的某件事，很多年前需求就存在而且今天也没什么变化，此外这个技术多年前也可以实现，这时你一定要慎重考虑一下，思考为什么这事之前没人做？

最大的可能是，这个需求不刚，或者市场太小，不值得做。

6. 商业模式创新和技术创新

客观地讲，中国互联网过去20年的发展，大多是商业模式的创新，真正的技术创新其实是凤毛麟角的。

看到这是，大家千万别觉得，我似乎又要鼓吹技术创新，贬低商业模式创新。

完全不是。技术创新和商业模式创新，各有各的优缺点，商业模式创新的缺点是门槛低、竞争极其激烈，优点是成长速度快，而且比较容易形成规模。最典型的例子就是拼多多。

技术创新的特点则刚好相反，它的门槛壁垒很高、周期很长。比如Google的自动驾驶现在改名叫Waymo。Google的自动驾驶项目是2009年开始做的，也就是10年前，然而到现在还没有实现商业化，并且似乎离商业化还很遥远。

因为事关生命安全，从Demo、到产品、到验证、到小规模测试，再到实际路测，还要考虑法规监管和伦理道德等因素。所以，周期非常长，对创业者来说是非常大的考验。

总之，商业模式创新和技术创新，各有优劣势，作为创业者应该选择哪个方向，完全取决于你对哪个方向更擅长，并没有好坏之分。

7. 创业公司必须有持续创新的能力

先告诉大家一个残酷的事实：我们今天看到所有成功的公司，其成功的业务几乎都不是最初想做的那件事。腾讯最初不是做即时通信的，迅雷最初也不是做下载的。

对于创业创新，很多时候都是你今天觉得挺好的事情，实际干了一阵后，就会发现理想很丰满、现实很骨感。要么放弃，要么就得绞尽脑汁换个方向。因此，企业想要成功，它的商业模式一定是不断演进的，这就要求企业必须得有持续创新的能力。

所以我们作为早期VC，把人看得更重要。简单讲，越是早期投资，创始人所占的比重越高，因为业务还没开始。越是中后期的投资，事情的比重就越高，毕竟公司都已经这么大了，人应该没有大问题。

顺便和大家分享一下我们评判创业公司CEO的四个核心标准：

第一个是领导力，就是我和你聊天，你能不能打动我，你说的事情能不能让别人信。如果这个人有领导力，能打动我，就能打动合伙人，也能打动客户和其他投资人，这是极其重要的。

第二个是创业精神。创业无疑于九九八十一难，每一难都必须得闯过去，不能刚经历了三难，第四难就把你给挡住了，这事你就放弃了。

第三个是执行力。作为CEO只说不练显然不行，执行力很重要。毕竟CEO叫首席“执行”官。

而跟创新最相关的就是第四条，我们称为学习能力。学习能力决定了你的公司能不能持续创新，到底能够走多远，是做成一个小生意，还是成就一番大事业。

前面的几条，领导力、创业精神、执行力，在聊完之后，大致都会有一个八九不离十的判断。对于投资人来讲，这四条里面，其实学习能力是最难看出来的，也很难通过尽调发现，但这又是持续创新所必需的。

8. 大公司创新维艰

之前已简单提过，大公司的创新非常困难。当今中国这些大公司

里，大家觉得哪家比较有创新能力？华为、腾讯都非常有创新精神，但坦率讲最让我印象深刻的是阿里巴巴集团。

为什么说阿里巴巴在创新方面做得非常好？我们可以回顾一下阿里巴巴的发展历程，如图10-3所示。

阿里巴巴集团主要业务发展历程

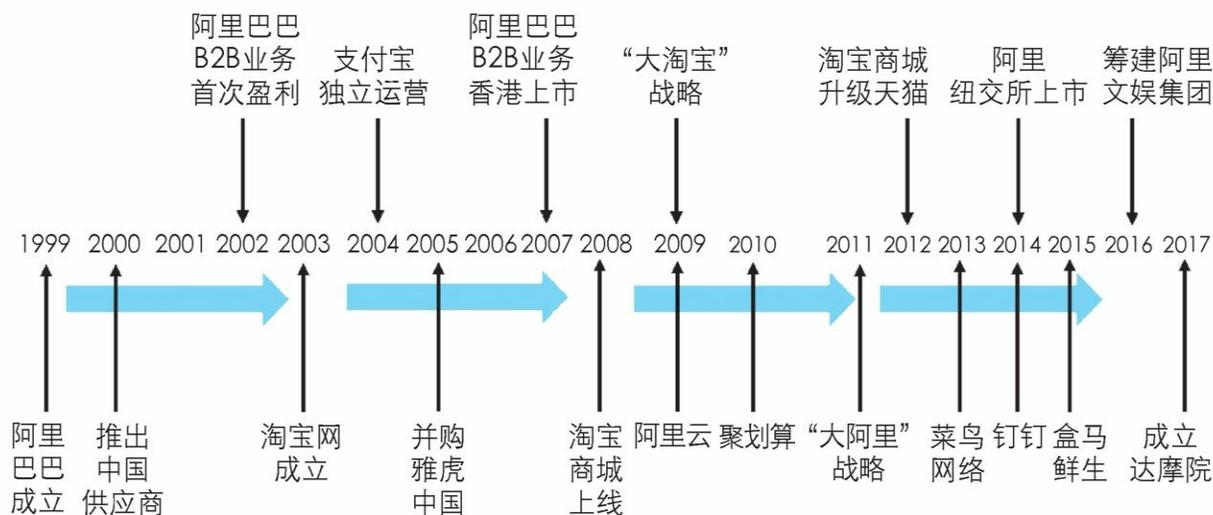


图10-3

阿里巴巴最早做的是B2B业务。大概在2003年左右，才推出了淘宝，淘宝又带动了支付宝。后来，淘宝又演化出天猫，支付宝演化成了蚂蚁金服，这都是在第二个阶段（2004—2008年）。截至2019年年初，蚂蚁金服估值1500亿美元，已成为全球估值最高的私有科技公司。

再看阿里巴巴第三个阶段做了什么？阿里云。阿里巴巴大概是从2009年左右开始做阿里云。现在阿里云基本占了中国云计算市场45%以上的市场份额。

然后又做了什么呢？有菜鸟、钉钉、盒马鲜生，还有芯片公司“平头哥”。在阿里巴巴的进化曲线上，几乎每3~4年都有一波新兴业务兴起，而且都领先于市场。阿里巴巴把中国电商所需要的基础设施几乎全做了一遍，而且市场份额都是第一。

正是这一系列创新，让阿里巴巴进化成了一个庞大的商业体，正如阿里巴巴CEO张勇所说，“阿里巴巴已经从一个大家所熟悉的电商公司，彻底蜕变为一个以大数据为驱动，以电商、金融、物流、云计算、

文娱为场景，产生数据，并且用数据来反哺这些大行业而发展的一个数据公司。”

所以中国最大的广告公司，不是百度，其实是阿里。阿里把搜索引擎最肥的一个部分，就是电商搜索，从百度那里给剥离出来了。使得大家在购物想搜索的时候，不是去百度搜索，而是去淘宝搜索。淘宝的商业模式本质上是搜索引擎和竞价排名，虽然也收取一定的交易费。

总之，这样的持续创新能力对大公司来讲非常不容易，这是阿里发展势头比较猛的最重要原因。

10.2 中国的技术创新时代已来

马化腾曾在一次演讲中表示，未来中国互联网行业将面临一个转折点：那就是由过去的人口红利向创新驱动的红利转变。对此我非常认同，我认为，伴随着人工智能、5G等技术的高速发展，中国的技术创新时代已来。

回顾过去20年中国互联网行业的发展，为什么大多以模式创新为主？核心原因有两点：第一是流量红利，第二是资本红利。

第一个原因，在这20年里，中国的互联网人口从零开始激增到近8亿人。特别是移动互联网的到来，大幅度降低了网络使用门槛，拿起智能手机划一划、戳一戳，谁都会用。除了抱在怀里的小孩和迟暮的老人，可以说大部分国人都互联网化了。

面对互联网人口激增带来的巨大流量红利，企业最核心的竞争力是什么？就是如何收割流量和如何变现流量，而技术发挥的作用并没有那么关键。这是第一个原因，巨大的流量红利，对追逐规模效应的模式创新是非常大的利好，所以在这个时期是“一快遮百丑”。

第二个原因就是资本红利。我几乎没听说过哪家成功的互联网公司从来没做过融资。为什么资本偏爱这些模式创新的互联网公司？原因也很简单：其一，这件事容易看懂，甚至很多在国外都有对标的公司。其二，资本回报率高，回报周期短。就像拼多多，不到三年的时间就做到了几百亿美元市值，这对于技术创新项目是不可能的。

相对来讲，技术创新研发周期长、投入大，特别像芯片这样的业务

还要面临全球竞争。回想起曾经沸沸扬扬的中兴事件，经常有人问为什么VC很少投资芯片业务？一是看不懂，二是资金需求量大，三是回报周期很长。对绝大多数市场化的资本来说，这个领域并不“性感”。

其实，也有不少VC过去投资过芯片，但后来都没赚到什么大钱，大家自然就转向互联网了。从世界范围看其实也一样。比如美国企业中市值排行榜的前四名，亚马逊、苹果、Microsoft、Google，都是互联网公司，而且市值都在8000亿美元以上。

而全球第一大手机芯片供应商高通，在2019年市值只有900多亿美元。当然NVIDIA（一家人工智能计算公司）因为押中了人工智能这波浪潮，股价一度翻了8倍，冲上了1500多亿美元的市值，但后来再度回落到了1000亿美元以内。老牌芯片公司英特尔的市值最高，达到2000多亿美元。但比起互联网公司来说仍然是小巫见大巫。

PayPal创始人彼得·蒂尔曾在《从0到1》中讲过一句经典的话，他说：“我们想要飞行的汽车，结果却得到了140个字符。”大家知道这句话是什么意思吗？指的就是Twitter，相当于中国的微博。其实也是在影射硅谷的硬科技创新比较匮乏。

那么，谈了这么多技术创新面临的压力挑战。为什么我们仍然坚信下一个10年，中国技术创新的时代已经到来？

主要有两点原因：第一，随着人口和流量红利消失，模式创新的一个重要前提被削弱了。第二，在国内有很多行业的核心问题是生产效率，如何提高生产效率？只有靠技术创新。

我们相信，未来在技术创新层面，中国会与美国一样领先，正如互联网时代的发展一样。

以前经常有人问，为什么大的互联网公司都在美国和中国？其实答案很简单，中国互联网奇迹的发生，缘于我们和美国一样，是个单一、巨大的市场，这点是首要原因，让我们有了产生大公司的土壤。

对比来看，欧盟人很多，科技发达，但大都是小国家，拥有不同的语言和文化。印度是世界人口第二大国家，可惜经济基础不好，工厂设施落后，印度政府在基础设施上的投入远逊于我国。

所以，未来在技术创新层面，一定会是中国和美国领先。人工智能正在引发第四次工业革命，大数据是人工智能的“原料”，中国在这方面

有天然优势，不缺应用场景、不缺用户，能够给机器学习、深度学习形成非常好的回路。这才是双边网络效应式的促进增长。

高端人才方面也基本上是中美旗鼓相当，中国的学术论文数量目前已经超过美国，成了全球第一。当然在“黑科技”方面，中国的确还缺少“硬”科技，比如Space X、DeepMind这样的企业。但这不代表以后不会有，现在我们已经看到很多创业者在这些领域快速成长。

10.3 技术创新的六条规律

既然中国正在从人口红利走向创新红利，那么对于技术领域的创业者和从业者而言，如何把握这个历史性的机遇和时代红利？我认为必须要克服一些技术人员惯有的思维误区，我在这里总结了六条规律。

1. 创业的赛道要建立在大势和红利之上

这一点在前面已经讲过了，要创业或开辟新的商业模式，不管谁选赛道，首先都要建立在一波大势、一波红利之上。这不是机会主义，而是历史经验的总结。当然，前提是这个赛道属于你。

在我看来，当前创业的核心赛道之一是人工智能，这也是远望资本投资的重点方向。

2. 选择赛道不纠结技术主导，也不要必须有必须当老大的心态

技术人员创业，一定不要执着于技术主导，否则可能会选中一些发展很慢、没有市场前景的行业。顺序很重要，优选高速发展的行业是第一位的。然后再看这个事到底是不是技术主导。如果是技术主导，完美；如果不是技术主导，也不要紧，可以找合伙人，甚至可以找CEO，但顺序一定不能乱。

为什么要找合伙人，因为每个赛道都有不同的基因。

如果这个行业是运营驱动的，那么CEO必须擅长运营。所有内容型的项目几乎都是运营驱动的，例如电商、社区、门户（视频、新闻）。另外O2O项目也基本上都是运营驱动。这就是为什么O2O这波红利一来，从阿里巴巴出来创业的人比较多，因为基因比较接近。

运营驱动的项目，特点是产品变化频率没那么快，但是非常以数据为导向。作为投资人，遇到运营驱动的项目，会问很多业务指标的细

节，例如哪些指标是最重要的，哪些指标是正相关，哪些是负相关，大的业务指标如何分解，等等。一个最简单的方法就是直接看后台数据。

如果这个行业是产品主导的，那么产品经理应该是CEO。几乎所有的工具型产品都是产品主导，例如微信、360、猎豹等。这类项目的特点就是不断迭代版本，不断研发增加新的功能，来满足用户的需求。作为投资人，看产品驱动的项目，首先会把产品仔细用一遍，然后和CEO讨论产品各种细节，了解他对用户需求的敏锐度以及对产品细节的把控。

如果这个行业是技术驱动型的，那么懂技术的人做CEO最合适。例如深科技的项目，CEO必须有过硬的技术背景。作为VC，接触这类项目也比较吃力，虽然我们有技术背景，也不可能对每个技术领域都了解得那么深入，有时也需要请教一些外脑和专家。

当然有时候一个项目的基因并不绝对。对于一个运营类的项目，也并非只擅长运营其他都无所谓。比如，摩拜的运营做得好，但首先得产品过关，没产品就谈不上运营。又如游戏需要的也是产品和运营基因，迅雷需要的是产品和技术基因。总之，一件事能做多大，取决于最短的那块板，说白了就是“木桶原理”。

总体而言，CEO的基因必须要和赛道的基因相一致。比如，一个技术大咖想创业做外卖，会发现即便技术再厉害，用在外卖上也没有什么作用。那该怎么办？找个强运营背景的人做CEO。

所以，技术人员创业不能舍本逐末，不要为了追求技术主导或者一定要当老大，而选择一个前景堪忧或者天花板很低的赛道，那么这事就没什么价值了。正确的做法是首先选一个高速发展的行业，然后缺什么就寻找什么样的合伙人。如果这个行业的基因和你不相符，那就找一个合适的CEO，自己做二把手。

这个说起来容易，但其实能做到很难，为什么？首先要求创业者对自己有明确的认知，知道自己擅长什么、不擅长什么；其次要有能容人、甘居人下的宽广心胸。

3.To C的企业CEO是首席产品经理，To B的企业CEO是首席销售

To C创业公司的CEO，通常都是首席产品经理。为什么？产品经理最了解用户的需求。即使是运营驱动的项目，也得先有产品才有运营，

所以，CEO必须有很好的产品思维。

当然这不代表如果你是一个技术创业者，或者是一个码农，就不能成为首席产品经理。马化腾也是技术出身，但他绝对是腾讯的首席产品经理。

大家知道腾讯有多少个产品吗？至少有上千个，成功的和不成功的。如果说创业公司的CEO是首席产品经理，这个相对容易做到。但做到像腾讯这么大，公司有各种管理事务，马化腾还能如此聚焦在产品上，是相当难得的。受此影响，整个腾讯都继承了马化腾的产品基因。

CEO的基因就是公司的基因。马化腾是产品基因，腾讯就是产品基因；李彦宏是技术基因，百度就是技术基因。一家公司能做什么不能做什么，不是由它的主观意愿，而是由它的基因决定的。BAT中的每一家公司都把其他两家的事情做了一遍（腾讯做了soso和易迅，百度做了百度Hi和有啊，阿里巴巴做了搜索和来往），但没有一个成功的。

说完了To C，To B这块更容易理解，To B业务的CEO通常来讲都是首席销售。很简单，因为在公司规模还很小的时候，第一单肯定是老板自己卖出去的，特别是一些大单，必须老板亲自出马，如果只派一位销售总监，对方客户会觉得不重视他。所以投资于To B企业时我们要求CEO具有销售基因。万一没有怎么办？必须有一个强销售基因的合伙人。而且要求是合伙人必须有股份，而不是随便找个人来负责销售就行了。

4.技术领先≠商业成功

一味地追求技术领先，可能会带来很多其他问题，例如成本过高或者不够可靠，又或者产品只能停留在实验室、无法大规模商业化等。

做VC经常遇到这样的问题。技术讲得非常酷，一谈到成本，就说卖给客户三年回不了本，这就属于典型的太超前了。除非能明显地看到未来有显著的降价空间，否则，说明这个事情做得太早了，就很容易成为前浪被拍死在沙滩上的那一波。

事实上，很多技术领先的东西最后都死掉了，例如协和式飞机，比现在的波音客机速度快两倍多，但因为成本高导致票价太贵（经济舱的票价和波音的商务舱差不多），同时可靠性不够，发生了一次空难后，就没有航空公司敢再下订单，最终导致破产。

又如20世纪80年代末，摩托罗拉耗资34亿美元（注意是上个世纪的34亿美元）打造的铱星计划，这些星群的信号可以覆盖地球上任意一个角落，无论你在地球上哪一个地方，都可以通过星群向全世界传递信息。但问题是什么呢？太贵，通话一分钟就需要十几美元，最终也失败了。

这些都是很典型的例子，说明技术领先不一定代表商业成功。

5. 技术创业要做“全栈”，不只做“技术提供商”

这个话题之前讲过，此处不再具体展开了，只补充一下。

技术型创业公司如果不直接面向用户/客户提供整体解决方案，则非常容易被上下游碾压。

因为客户是别人的，技术只是整体方案的一部分。今天可以用你的方案，明天可以用你竞争对手的方案，也可以自己做方案。如果技术壁垒不够高，下游很可能直接替代掉，这样的例子比比皆是。

所以，不能单纯地停留在技术服务商层面，而是要把技术产品化，然后搞定客户实现商业变现，最后获得更多的数据，这样才能进一步夯实技术。用一句话讲，就是要做技术、产品、商业和数据的“全栈”，形成闭环！

6. “关键性应用”领域的技术创业要耐得住寂寞

关键性应用领域的创新有一个普遍特点，就是研发投入巨大，周期极长，而且离钱远。

所以，在“关键性应用”领域创业，首先必须有钱，因为只有充足的资金才能维持生存。

更重要的是，必须要有韬光养晦的心态。千万别幻想说这家公司做三年，就有多少收入，达到多少估值就可以去纳斯达克敲钟，这完全不靠谱。如果你选择了“关键性应用”作为赛道，记住，前三年可能一分钱收入都没有，必须得有长期抗战的心理准备。

10.4 如何做划时代的创新

此处讲两个案例。

1.科技与人文的融合

苹果。说到现代科技领域，提到非常伟大、非常划时代的创新，大家通常会想到哪家公司？苹果。

当年MacBook Air发布会我印象极其深刻的一幕，就是乔布斯带着一个信封上台，大家都在想这个信封里装的是什么东西呢？他把信封打开，从里面掏出一个笔记本电脑，整个世界轰动了。

之前的笔记本电脑从来没有做过这么薄的，苹果为什么能做到？因为苹果做了几个创新：

第一点，它采用了全SSD硬盘。机械式硬盘较厚，而SSD硬盘很小，所以只有采用了SSD硬盘，才有可能做到那么薄。

第二点，它取消了CD-ROM，反正U盘、移动存储都可以作为替代。

第三点，它把网口给去掉了，只能接无线网。那时候乔布斯做这个决定，我相信是很有挑战的。

大家会担心：SSD硬盘虽然启动很快，但只有64G或128G，够用吗？事实证明是够用的，我用的就是128G的，而且已经用了三年。因为主要是用来工作的，不是用来看电影、玩游戏的。这是非常胆大而且成功的创新。

在乔布斯发明了MacBook Air之后，所有笔记本厂商都跟进，都开始用SSD了。

苹果类似这样的发明还有很多，真的是改造或者说重新定义了非常多的行业，特别是电子消费品。

像iPhone刚刚推出时，消费者真的从来没有见到过这么大的屏幕，还是触摸式的，手指划一划，交互体验感也很棒。之后，苹果手机又第一个做指纹识别、第一个用刘海儿屏、第一个把耳机口去掉，创新真的需要一些勇气。

又如iPod刚出来的时候，为什么特别令人惊艳？在iPod之前，其实也有很多韩国的、新加坡的MP3播放器。iPod的设计最特别的一点，就是它自带1G硬盘，所有的音乐都可以放到上面来，同时音量调节也很有意思，一般的设置为上下键，而它是旋转按钮，体验非常独特。

我觉得这几年苹果的创新产品比之前少了一些，但还是有亮点的，比如苹果的AirPods，AirPods颠覆了我以前对蓝牙耳机的使用感受。

以前的蓝牙耳机都有一个特别不方便的地方，就是一旦连接上蓝牙之后就一直连着。等你到了公司，或者不打电话了，可能就把耳机摘掉了，但这个时候，一个电话进来，你接起电话，说半天却听不到声音，因为连到蓝牙耳机了。此时你会赶紧找到蓝牙耳机带上，或者赶紧把蓝牙断开。非常不方便。

而苹果在耳机里加了一个传感器，耳机一旦摘下来，就会自动把蓝牙断开，这是非常创新的，也包括AirPods的Dock，它的盒子设计得非常精美，带有磁力，同时还可以充电。我觉得AirPods是苹果近两三年来最大的创新，而它在手机方面的创新近年来并没有让我感到印象深刻。

总之，苹果的创新产品非常多，包括Macintosh，可能很多人都不知道。Macintosh是1984年1月发布的，是苹果电脑继LISA后的第二部采用图形界面的个人计算机。当年这个产品出现之后，真的是轰动全世界，大家都惊叹苹果可以做出这么伟大的产品。

后来有一个记者采访乔布斯，问苹果怎么能做出这么厉害的产品，于是乔布斯就带着记者参观了他的团队，向记者介绍说这位叫什么名字，他是一个非常伟大的建筑师；那位是谁，他是一个非常有名的钢琴师；另一位叫什么，他是一名历史学家。介绍完这些人之后，乔布斯又补了一句：他们都恰好又是最一流的电脑科学家。

这说明了什么？实际上就是一点：苹果创新的秘密就是科技与人文相结合。

2.交叉学科的融合

Google的DeepMind。这个可能很多人没听说过，但是说起AlphaGo大家应该都听说过，AlphaGo当年特别轰动的一件事，是四比一战胜了李世石。

AlphaGo为什么这么优秀？我们看一下它的创始人，叫戴密斯·哈萨比斯（Demis Hassabis），哈萨比斯是一个非常有意思的人物，他小时候就很聪明，国际象棋水平很高，但他不会下围棋。

他16岁就去了剑桥大学的计算机系，毕业之后开始创业，主要做的

是游戏公司，其实跟他现在做的东西完全没关系，大概是在29岁的时候，他忽然决定想读个PhD，于是他去了伦敦大学读认知神经科学的PhD。

我以前看过一篇介绍他的文章，是说在他在读PhD之前，对人脑完全不了解，他只知道人脑包括大脑和小脑，其他一无所知。所以，我也纳闷伦敦大学的PhD是怎么把他招进去的。

神经科学英文名为neural science，现在AI有个关键词叫neural network（神经网络），大家发现这两个词很像，没错！这当然不是巧合，因为neural network借鉴了neural science，也就是参考了人脑的机理。

正是因为哈萨比斯既懂计算机、又懂脑科学，才在人工智能方面有了非常突破性的创新。

AlphaGo之前是下围棋，现在还能打星际争霸了。星际争霸其实比围棋更复杂，因为围棋属于完全信息博弈，过去你下了哪一步、我下了哪一步，大家互相都看得到，没有信息不对称的问题。但是在星际争霸里，你看不到对手在做什么，所以要根据对方的多种可能，做出及时和有针对性的反应。为什么AlphaGo要打星际争霸？是因为星际争霸更好玩么？当然不是。

是因为星际争霸和现实中的商业逻辑更接近：现实中两家公司竞争，甚至两个国家爆发战争，不可能知道对方是如何打算的，你要为对方的每一种可能性做出回应，这是非常复杂的。现在AlphaGo在星际的基础上又往前迈了一步，把强化学习应用到医疗、机器人等其他领域。所以，AlphaGo已经远远超出了围棋的范畴，这也是AlphaGo伟大的地方。

为什么戴密斯·哈萨比斯能做出AlphaGo？划时代创新需要什么？核心就是交叉学科的融合，只懂一个领域当然不够。在这一个领域中，你可以把自己手上的事情做好，但很难做出伟大的创新。

大家知道，博士学位的英文名叫PhD（Doctor of Philosophy），直译过来叫哲学博士，这个翻译是有道理的。因为在古代，所有的科学家都是哲学家，很多天才都是跨领域的，我们举几个例子。

比如艾萨克·牛顿，大家知道牛顿是因为他是很著名的物理学家，

发现了牛顿三定律。他在数学方面同样有很高的建树，发明了微积分，当然，德国人可能觉得微积分的发明者是莱布尼茨，而英国人觉得是牛顿。

大家都知道牛顿在物理和数学方面的成就，不知道的是他还有经济学方面的成就，他是英国皇家铸币局的局长，此外他在天文学、哲学甚至神学方面也有很高的建树。

又如达·芬奇，多数人是通过《蒙娜丽莎》《最后的晚餐》等名画知道达·芬奇的，但我们不知道的是，达·芬奇还是人体解剖学的先驱，他对天文学有非常深入的研究，同时他在机械、军事、建筑方面都有非常深的造诣。

又比如尼古拉·特斯拉，大家知道他是交流电的发明人，他一共有700多项专利。当年他放弃了申请交流电专利，如果他要求获得利益，难以想象他会有多少财富。埃隆·马斯克的公司正是以他的名字命名的。但大家不知道的是，特斯拉精通8种语言，他同时还是诗人、哲学家和音乐鉴赏家。

有一部特别火的电影《波西米亚狂想曲》，里面也有一位天才，那就是大名鼎鼎的皇后乐队的吉他手布莱恩·梅（Brian May）。大家不知道的是，他之前是帝国理工学院的天文学博士候选人，后来辍学加入皇后乐队。

更为传奇的是，到了2006年10月，59岁的布莱恩重回帝国理工学院，继续自己的科研事业，一年后他提前完成了论文《黄道带尘埃云的径向速度测量》，并获得了迟到33年的博士学位。

伟大的创新往往来自多种学科与人文的融合。

中国人很聪明、很勤奋，也做出了很多我们认为很不错的产品。但若要说这些是伟大的产品，则总觉得好像还有些差距。

核心原因是什么？我有一个观点，仅代表个人意见。拿科技公司举例，我认为中国的科技公司跟苹果相比，最大的差距是我们在人文方面的积累。无论是科技产品也好，人文艺术也好，其审美是相通的。正因为我们在人文艺术方面积累不足，所以很难做出像艺术品那样的科技产品。

曾经有个伟人说过这样一句话：我们这一代人，要学习战争和政

治，是为了让我们的孩子们能学习数学、造船、商业.....这样他们的孩子们才能学习绘画、诗歌、音乐和建筑.....讲这句话的人是美国第二任总统约翰·亚当斯。

美国于1776年建立，已经繁荣了200多年，所以他们的积累已经非常深厚了。反观中国，虽然改革开放40年来取得了非常大的成就，发生了翻天覆地的变化。但是，在40年前，我们可能连温饱问题都无法满足，还谈什么人文艺术。

我是70后，和我年龄相仿的人，普遍都不会弹钢琴。后来我自学吉他，还是大学的时候为了追女孩而学的。但是，现在的小朋友，基本都会一些乐器，我们的小朋友们在人文、艺术方面的积累，会慢慢赶上发达国家。

所以，我坚信有一天，当我们的创业主力军是中国的00后和10后的时候，中国一定会诞生像苹果一样伟大的公司，出现像苹果公司一样伟大的创新。

作者简介

程浩



毕业于美国杜克大学（Duke University），获计算机科学硕士。之后在硅谷工作，于2001年回国加入百度；2003年年初和杜克大学同学邹胜龙联合创办迅雷，迅雷于2014年在美国NASDAQ上市。2016年1月28日，程浩正式宣布离职迅雷。2018年5月2日，程浩宣布与田鸿飞、江平共同成立远望资本，聚焦于人工智能领域的投资。

为中华崛起传播智慧
封底无防伪标均为盗版

特约策划◎赵国辉

封面设计◎ **MXK** DESIGN STUDIO
Q:1765628429

陈天桥 | 盛大集团创始人、主席兼CEO

■ 科技创新已成为决定人类命运走向的颠覆性力量。对于技术从业者们，这是千载难逢的历史舞台。但让技术实现商业化，真正造福人类，离不开一套行之有效的方法。程浩在书中的实战理论，会告诉企业管理者如何将技术与现实需求贴合，变成真正可行、有社会价值的商业模式。

王小川 | 搜狗公司CEO

■ 这本《精益商业思维》，既是程浩的个人思考，也代表了千万互联网从业者在前仆后继的实践历程、思想碰撞中凝聚的共识，有故事，有真知，有灼见。

俞永福 | 阿里巴巴集团合伙人、高德集团董事长

■ 从互联网公司的创始人，到专注科技领域创投的投资人，这本书是程浩在经历无数商业探索、见证诸多企业成功与失败后，高度凝练的心得总结，句句真言。对于企业家人群，这不仅是一套行之有效的方法论，更是极具操作性的实战指南。

张涛 | 大众点评创始人

■ 如果想知道如何从0到1去经营一家企业，在面对巨大的商业环境不确定性时，如何减少企业经营和创新风险，那么程浩的《精益商业思维》会给你提供很多帮助。

卢伟冰 | 小米集团副总裁、小米集团中国区总裁

■ 《精益商业思维》是一本凝结了程浩十多年创业管理经验的实战手册，很少看到企业家能够这样坦诚地去分享、剖析自己的商业方法论。这本书会帮助企业朋友和创业者们，在商业模式的探索上少走很多弯路。因为精益商业思维是每位企业家必备的商业常识，我也一直在学习和实践。

刘芹 | 晨兴资本创始合伙人

■ 对企业家们来说，怎样抓住“重新洗牌”和弯道超车的好机会，需要一套科学的体系。程浩的这本书，总结了他过去20年的互联网从业经历以及十几年的创业经验，可谓恰逢其时。

LEAN BUSINESS THINKING



机械工业出版社 知识建设 | 知识更新
微信公众号 | 知识提取

上架指导 管理
ISBN 978-7-111-64535-1



定价：69.00元