

引言

兩個創業家的故事

我要告訴你兩個創業家的故事。讓我們稱他們為史蒂夫和賴瑞。兩位都畢業於相同大學且成績優異，畢業後都在一家高科技新創公司工作，並迅速成長為重要角色。

幾年後，他們兩個都冒出要創業的想法，決定辭去工作，開始冒險旅程。雖然我給他們起了名字，但我想強調的是，他們之所以相似，不是因為他們的年齡、性別或地理位置，而是他們都是基於一個「好主意」並決定付諸行動。

現在，是什麼讓他們在一年後狀態如此不同（圖 I-1）。

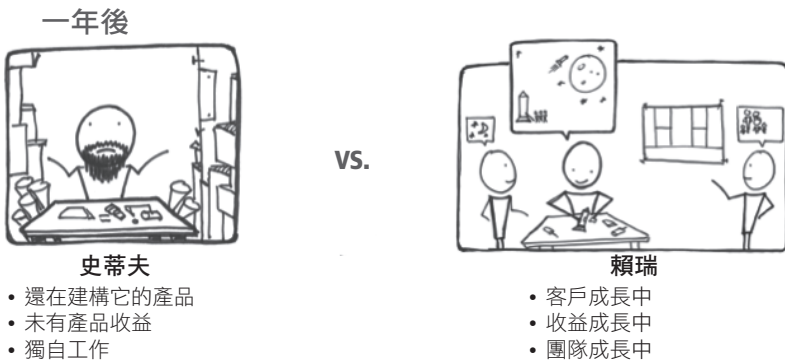


圖 I-1 史蒂夫和賴瑞在一年後的狀態非常不同

一年後，史蒂夫還在建構他的產品。他沒有得到任何產品收益，且依靠兼職工作來資助他的產品開發。而且他獨自工作。另一方面，賴瑞擁有不斷增長的客戶數、不斷增長的收益和不斷壯大的團隊。他們怎麼會有如此差異？

要回答這個問題，讓我們回到過去。

一年前……

史蒂夫坐在桌子前發呆。早些時候，他的主管告訴他，說他們的母公司（在最近的一次收購之後）將在幾個月內關閉他們的子公司辦公室。史蒂夫可以選擇搬到總部或接受資遣。

史蒂夫把這視為一種契機。他一直計劃在時機成熟時創辦自己的公司。大學畢業後，他有意識地決定加入一家有前途的新創公司，以便在自己冒險前獲得一些第一手經驗。雖然這家新創一開始在做一些不怎麼樣的產品，但他們最終確實設法被收購了。史蒂夫非常自豪能成為核心團隊的一員。

「這個時間點可能是好時機。」他想著。他決定晚上好好想一想。史蒂夫估計，如果他控制好開支，資遣費和他的儲蓄可以提供他一年的時間去做出某個產品。他也確實有一個擴增實境 / 虛擬實境（AR/VR）的構想在腦海中盤旋了幾個月了……

隔天，他決定要冒險並接受資遣。

離開，開始競逐

史蒂夫抓緊時間開始工作。他預計如果他保持專注、全時投入工作並不受干擾的情況下，他應該能夠在三個月內推出他產品的第一個版本（圖 I-2）。



圖 1-2 想像史蒂夫在車庫

他想以「對的方式」做事，因此像工匠一樣，他一絲不苟地開始設計和建構他的產品。

但一些小事情所花費的時間比預期的要長，這些小延遲加總起來，本來幾週很快地變成幾個月。

六個月後

史蒂夫開始緊張起來。這個產品不符合他的標準，他修正了他預估發布的日期，延期至少三個月，甚至可能是六個月。

到時候他就沒錢了。他意識到他需要幫助。

史蒂夫聯繫了他的一些摯友並試圖找他們一起工作，提供慷慨的股權來交換。但他們看不見他看見的未來，也很難證明離開他們安全、高薪的工作是合理的（圖 I-3）。



圖 1-3 沒有人看見史蒂夫所看見的未來

史蒂夫將這次挫折歸因於他朋友「缺乏遠見」，因此更加堅定地想找方法來完成他的產品。

他決定要能達成推銷並募資。

他先聯繫了他之前公司的創辦人蘇珊，她很樂意與史蒂夫會面。蘇珊喜歡他的產品構想，並主動將史蒂夫介紹給一些投資者。

她給他這樣的建議：「確保你有制定好一個萬無一失的商業計畫書。」

史蒂夫以前從未寫過商業計畫書。所以他下載了一些範本並挑選出一個他喜歡的。開始寫了以後，他發現有很多問題他不知如何回答，但他還是盡最大努力完成計劃。

特別是財務預測表單鼓舞了他。他越去調整數字，他就越相信自己正在做一件大事。不過，他決定向下調整一些數字，故意低估他創造出的美好模型（如果太好，人們可能不相信他！）。

他知道很多地方都頗具風險，所以他花了較多時間來發展他的電梯簡報（elevator pitch），概述了他的產品路線圖，並修潤了他的 10 頁簡報。

幾週後，他聯繫了蘇珊，蘇珊幫他安排了六場投資者會面。史蒂夫在前幾場會面中非常緊張，但他認為進行得很順利。在幾次練習後他開始感到更自在，後幾場會議就感覺好多了。

他沒有立即得到「好，我投資」的回覆。但至少他也沒有遭到徹底拒絕。他稍後向蘇珊說了結果，蘇珊不得不打破他的美夢：「對不起，史蒂夫，但『對我們來說你還太早了』和『讓我們六個月後再連絡』，是『我們不感興趣，但我們不好意思直接地說不！』的另一種說法」（圖 I-4）。

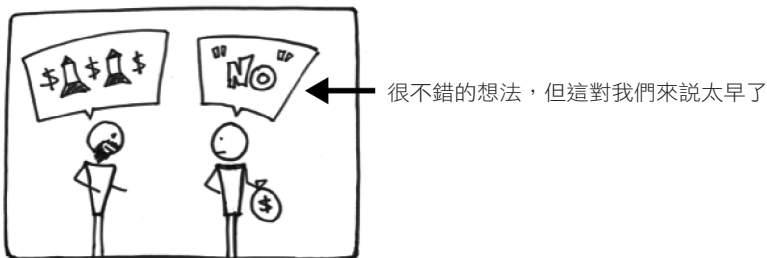


圖 I-4 投資者精於有禮貌說「不」的藝術

進退兩難

史蒂夫處於經典的進退維谷中。完成產品後他才能讓人們看到他的願景，但投資者不給他資源好完成他的產品（圖 1-5）。

他要怎麼做？

史蒂夫深信他的產品，並決心建構出它。

他退回到他的車庫（隱喻），並決定用兼職工作自籌資金來實現他的想法。



圖 1-5 史蒂夫進退兩難中

進展很慢，但至少他在晚上和周末仍致力於他的產品，推進他的構想。

現在，讓我們回到賴瑞。他也是在一年前產生驚人的好主意，但與史蒂夫不同的是，他並沒有先從建構第一個版本或先從投資者下手的方法開始。那是因為建構優先或投資者優先的方法是落後的。

一種牽引力優先的方法，是進步的新方法

賴瑞意識到建構或者投資者優先的方法，適用於過去對建構產品仍非常困難且相當昂貴的時候，但世界已經變了。

過去，投資者重視知識產權並只資助那些能證明他們可以做出東西的團隊。但現在已經不是這樣了。

此外，由於過去建構產品的成本通常高得令人望而卻步，因此設法籌集到資金的團隊過去常常比其他團隊擁有明顯的優勢，因為他們可以比競爭者更快地進入市場且學習得更快。即使他們第一次把產品方向完全弄錯，他們仍然可以設法修正路線回到正軌，因為少有競爭者能緊隨其後。

但這世界已相當的不同……（圖 I-6）

我們正經歷一場全球創業復興。今天，建構產品比以往任何時候都更便宜、更容易，這意味著全世界有越來越多的人不斷進行「創業」。雖然新創活動的爆炸式增長對我們所有人來說都是一個難以置信的機會，但它也伴隨著烏雲壟罩：更多的產品，意味著投資者和客戶都有更多的選擇，這使得脫穎而出變得更困難。

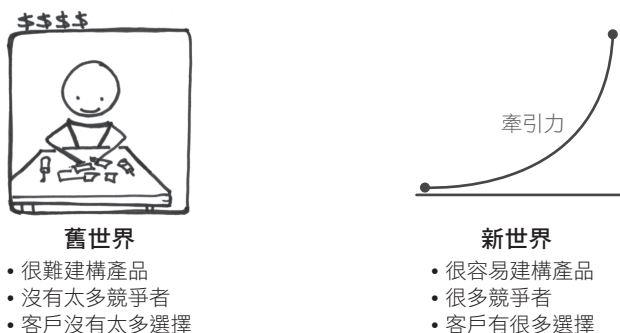


圖 I-6 我們生活在一個新世界

今天的投資者看重的不是知識產權，而是牽引力（*traction*）。牽引力不是指第一個進入市場，而是第一個被市場採用（*adoption*）。

牽引力證明了，除了你自己、你的團隊和你媽媽之外的人（即顧客）會在乎你的構想。更重要的是，牽引力是可行商業模式的證據。

—— 提示 ——

今天的投資者不會投資可運行的解決方案：他們投資可運行的商業模式。

但是，如果沒有可運行的產品，你如何展示牽引力呢？我們又回到進退維谷了嗎？不全如此，因為賴瑞知道今天的客戶經常被大量的產品選擇轟炸。當客戶遇到不成熟的產品時，他們不會變成測試人員並給你回饋；他們直接離開。

沒有客戶回饋，很容易落入「建構陷阱」，此時似乎總是離一個殺手級功能很遠，但始終難以捉摸突破。你最終花費了不必要的時間、金錢和精力建構出沒人想要的東西，直到你用光資源。

賴瑞在這次新創之前所做的產品，曾經歷過太多次這種建構陷阱，因此他這次決定直接進階並從更好的基礎開始。一個基本的心態轉換，是先從問題開始，接著才是解決方案。

—— 筆記 ——

顧客不關心你的解決方案；他們只關心他們的問題。

他知道，如果他的產品沒有為他的客戶解決一個夠大的問題，再多的技術、專利或贈品，都無法挽救他的商業模式。

這導致賴瑞有了一些領悟：

心態 #1

商業模式就是產品

心態 #2

愛上問題，而不是愛上你的解決方案

心態 #3

牽引力是你的目標

賴瑞花了半個下午的時間，使用他信任的一個導師向他推薦的一頁式範本（精實畫布，Lean Canvas），把他的想法勾勒出商業模式設計草圖。

然後，他使用快速粗略計算，來測試他的商業模式的可成功性，並依此建構牽引力路線圖，突顯他的關鍵里程碑。這有助於他制定由下而上的上市驗證策略（圖 I-7）。

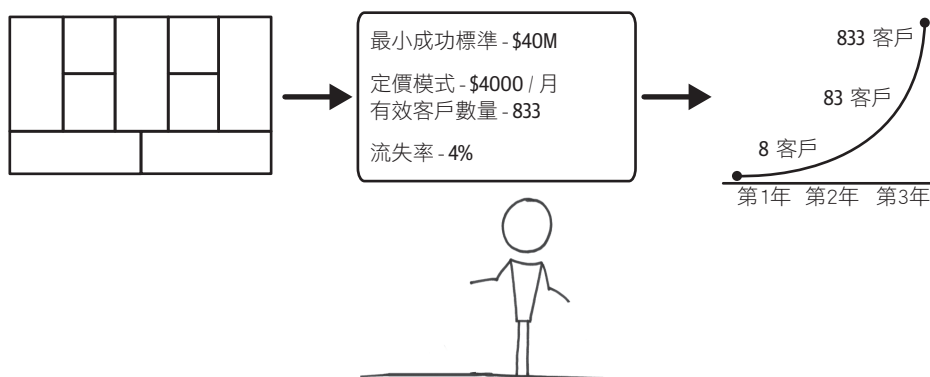


圖 I-7 賴瑞對他的想法做了一些快速的商業模式

賴瑞和史蒂夫兩者的驗證策略之關鍵差異在於，賴瑞優先測試他商業模式中風險最大的部分，而不是最簡單的部分。

賴瑞正確地認知到，在新世界中，對大多數產品來說風險最大的部分已經發生了變化，客戶和市場風險超過了技術風險。

今天，具挑戰的問題不是「我們能不能建構它？」而是「我們應不應該建構它？」

這就是為什麼他決定採取牽引力優先的方法，而不是建構優先或投資者優先的方法。

心態 #4

在對的時間，做對的行動

而這違反了直覺：你不需要一個可運作產品來發現值得解決的問題，甚至吸引你的第一批付費客戶。

與一年後仍在完善和打磨產品的史蒂夫不同，賴瑞設法在不到八週的時間內定義了他的最小可行產品（minimum viable product，MVP），而且客戶來源管道也不斷增加。

—— 筆記 ——

最小可行產品（MVP）是一種最小的解決方案，可創造、交付、並獲取客戶價值。

用這種方法，賴瑞不用花費不必要的時間、金錢和努力，建構出「客戶會購買的產品」，而不是建構出他希望「客戶會購買的產品」。

—— 筆記 ——

史蒂夫遵循的是「建構-Demo-銷售」劇本，而賴瑞遵循的是「Demo-銷售-建構」劇本。

這使賴瑞的構想有了堅實的基礎，他在接下來的四個星期，建構出他的解決方案的第一個版本，它不是瞄準每個人，而是瞄準他理想的早期採用者。一旦他的 MVP 準備就緒，他不會進行大規模的行銷發布，而是會向 10 個早期採用者試發布他的產品，並從第一天開始向他們收費。

他的創業邏輯是從小處著手、大膽承諾且言出必行。他對自己說：「如果我不能為我精心挑選的前 10 位客戶提供價值，我憑什麼認為我能夠為成千上萬自行試用該產品的客戶做到這一點？」

心態 #5

分階段處理最有風險的假設。

從小處著手的一個很好的「副作用」是，賴瑞有能力提供個人化的客戶體驗。這讓他迴避了 MVP 的一些缺點，但仍然物超所值，同時又最大限度地向客戶學習。

他的第一批客戶被賴瑞對細節的關注和對他們需求的積極應對所震撼。他設法將所有人都轉換為真正的粉絲，同時不斷完善他的 MVP。

心態 #6

限制是種禮物。

雖然賴瑞精通各種事務，但他意識到只有自己無法擴大業務規模。所以他投入三分之一的時間訴說自己的願景以找尋共同創辦者。他不尋找與他相似的人，而是尋找與他有互補技能的人。他知道：

- 好的構想是稀有且很難找到的。
- 好的構想可能來自各種地方。
- 要找到好的構想，需要很多的構想。

賴瑞已經擁有滿意的付費客戶（早期牽引力）和不斷增長的客戶來源管道，這一事實使他能夠吸引和招募他的夢幻團隊。

有許多團隊採用個別擊破（分而治之）的方法測試他們的商業模式，即他們根據每個團隊成員的強項，來分配他們的焦點。例如，駭客類型通常聚焦於產品，騙子類型通常聚焦於客戶。這使團隊分散在許多不同的優先順序上，並且不是最理想的。

相反地，賴瑞讓他們共同關注商業模式中最大的風險而不是最簡單的，來充分發揮團隊的潛力。由於商業模式中的風險不斷變化，他建立了一個 90 天的定期週期，以保持緊迫感並讓他的團隊對外負責。

心態 #7

讓自己對外負責。

每個 90 天週期分成 3 個關鍵活動：

建立模型

每個 90 天的週期開始，賴瑞的團隊會更新和回顧商業模式（使用精實畫布和牽引力路線圖）。這有助於團隊不斷地圍繞一組共同的目標、假設、和限制。

排序

然後團隊共同排序出風險最大的假設，並提出一些可能的驗證策略（作戰計畫）來克服這些風險。

測試

由於一開始很難知道哪些作戰計畫會奏效，因此團隊不是只投入少數大賭注，而是使用快速迭代實驗，對多個最有希望的作戰計畫投入了許多小賭注。從這些實驗中獲得的經驗，有助於賴瑞的團隊識別出最佳作戰計畫並加倍投入（圖 I-8）。

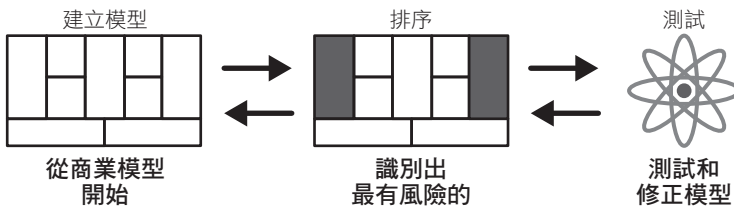


圖 I-8 建立模型 - 排序 - 測試的週期

心態 #8

投入許多小賭注

心態 #9

以證據為本做決策

每個 90 天的週期都以「週期回顧會議」作結尾，會議中團隊回顧他們做了什麼、學到什麼，並計劃下一步。

這個建立模型 - 排序 - 測試的飛輪，讓團隊有系統性地搜尋出一個可重複的和可規模化的商業模式。這旅程無法直達成功。會有曲折，會有死路，也會有回頭路。但由於賴瑞的團隊行動迅速並不斷學習，因此能一路上不斷修正，避免掉入巨大失敗中。

心態 #10

突破需要意外的成果

到了年底，賴瑞的客戶區隔在成長，他的收益在成長，他的團隊也是如此。他的商業模式有望實現產品 / 市場契合的狀態。

成功與否取決於思維，而不是技能

史蒂夫和賴瑞之間的區別不是技能，而是思維方式不同。

史蒂夫像藝術家一樣工作，主要是出於他自己對產品（解決方案）的熱愛。

你能夠輕易用軟體開發者、設計師、創意者、創客、作家、作者、駭客、發明家……等來代替藝術家。

史蒂夫採用建構優先的方法，這在當今世界是非常危險的。

另一方面，賴瑞的運作方式就像一個創新者。

筆記

創新者將創新轉成可運行的商業模式。

他認識到我們生活在一個規則已經改變的新世界。今天，僅僅建構客戶所說的他們想要的東西已經不夠了，因為當你建構出時，你會了解到他們真正想要的是完全不同的東西。

提示

在這個新世界中，確保你所建構的是客戶想要產品的唯一方法，是持續吸引他們。

此時的賭注更高

在進入障礙巨大且競爭者很少的時代，建構產品的舊方法曾經行之有效。即使你的產品完全錯誤，你也有時間修正路線回到正軌。

但到了今天，推出新產品比以往任何時候都更便宜、更快，這意味著競爭比以前多得多，既有來自老牌企業，也有來自世界各地新成立的公司。

在舊世界，未能交付客戶想要的，會導致專案的失敗。但在新世界中，未能交付客戶想要的，會導致整個商業模式的失敗。

這是因為今天的客戶比以前有更多的選擇。如果他們不能從你的產品中得到他們想要的東西，他們就會轉向其他產品。

另一方面，當今最成功的公司知道，好的構想是稀有且難以找到的，而最好的方法是快速測試各式各樣的構想。

雖然這種新工作方式的早期採用者是 Airbnb 和 Dropbox 等高科技新創公司，但多年來持續創新越來越多應用在許多不同的領域，甚至是在大公司。美國一些最有價值的公司，像是 Google、Netflix、Amazon 和 Facebook 都在實踐這種持續創新的文化。

學習的速度是新的不公平優勢

不斷快速學習的公司在競爭中勝出，並開始建構客戶真正想要的東西。

這是持續創新的精髓，也是賴瑞採用的方法。當你在極端不確定的條件下要快速地前進時，你無法承受花費很長時間來分析、規劃和執行你的想法。你需要一種更容易迭代的方法，其包含連續地建立模型、排序和測試。

在這新的世界成功，需要新的思維

太多人在「持續創新」失敗，因為他們從錯誤的地方開始，在挑選戰略前沒有先內化他們背後的潛在心態。

—— 筆記 ——

心態，定義出我們如何感知這世界。

如果你相信我們確實生活在一個新世界中，那麼就會很自然地知道新世界需要新的思維方式。以下是為持續創新框架中三項活動提供動力的 10 種心態：

1. 建立模型

- 心態 #1：商業模式就是產品。
- 心態 #2：愛上問題，而不是愛上你的解決方案。
- 心態 #3：牽引力是你的目標。

2. 排序

- 心態 #4：在對的時間，做對的行動。
- 心態 #5：分階段處理最有風險的假設。
- 心態 #6：限制是一種禮物。
- 心態 #7：讓自己對外負責。

3. 測試

- 心態 #8：投入許多小賭注。
- 心態 #9：以證據為本做決策。
- 心態 #10：突破需要意外的成果。

後面我們將一個個細說各個心態。

你不能光用等待來看一個想法是否成熟

自從史蒂夫辭掉他的全薪工作，自己出去冒險已經有 18 個月多了。雖然他的積蓄在 6 個月前就花光了，但他已經找到了一個舒適的狀態，兼職顧問來繼續他的產品開發。

他已經接受了這樣一個事實，即實現他的願景需要時間，但他並不著急。畢竟，羅馬不是一天建成的。

在一個週二早晨，在前往客戶現場開會之前，史蒂夫正排隊點咖啡。他收到一位老朋友的簡訊：「你看到 Virtuoso X 剛剛推出的產品了嗎？它跟你的構想一樣，史蒂夫！！！」

史蒂夫點擊連結，瀏覽了網頁，腦中一片空白。

Virtuoso X 的產品確實跟他過去一年半一直努力做的非常相似。他們剛剛被 TechCrunch 報導，並宣布了一項大型募資活動。

他開始感到胃部不適，離開了咖啡店。他在車上延後了與客戶的會面時間，然後轉身返回了自己家裡的辦公室。

他花了一整天鑽研 Virtuoso X 的網站，試用他們的 app，並線上搜尋任何有關他們的內容。幾個小時後，他得出結論，雖然想法確實相似，但 Virtuoso X 對產品的實現與他的完全不同。

史蒂夫鬆了一口氣，因為他相信他的解決方案更好。但這種寬慰是短暫的，因為新的焦慮席捲了他：「如果我太晚推出或永遠無法推出，更好的解決方案有什麼好的？」

他需要讓一切恢復正軌。

或許現在他能夠得到他開發者朋友們（之前不理解他的遠見）的支持？或者也許現在他可以更輕鬆地從投資者那裡籌到資金？

一百萬個想法開始在他腦海中飛馳。他應該從哪裡開始？

他決定向瑪莉尋求建議。

瑪莉是史蒂夫之前在新創公司的直屬主管。和他一樣，在該新創公司被收購關閉後，她也接受了資遣。他在幾個月後碰見她，得知她和以前的合作夥伴開了一間新公司。從各方面來看，他們似乎做得很好。他們已經擁有 30 多名員工、付費客戶和創投的投資。

他發給她一封電子郵件，簡要概述了他的情況，並詢問午餐能否會面。

他馬上收到回覆：「我們明天中午約在常去的塔可餅餐廳吧。」

史蒂夫學到最小可行產品

史蒂夫在中午前到了餐廳，找了一張靠後方且安靜的桌子。當他坐下來時，他注意到一條短訊：「抱歉，會晚 10 分鐘到，今天是交付日。請幫我點跟以前一樣的。」

他趁此時整理一下自己的想法，並在日記中草擬了一個大方向的計畫：

1. 確保種子資金。
2. 聘請三位開發人員。
3. 在三個月內把平台做完並推出！

就在此時，瑪莉走了進來。

「史蒂夫，抱歉來晚了。我們這週要進行大規模展示，整個上午我們都在解決幾個製作問題。我本來要重新安排其他時間，但你的電子郵件感覺很緊急。怎麼回事？」

史蒂夫拿出手機，在桌子上懸停了一下，然後請讓瑪莉看。瑪莉臉上閃過困惑的表情，她伸出手，好像要抓桌子上的什麼東西，但她的手什麼都沒抓到。她放聲大笑。

「這是我見過最真的擴增實境 app。旁邊的可樂罐和玻璃杯裡的冰是如此誘人。這讓我感到口渴。」

「我很高興妳也這麼想。我開發了一個方法，能在擴增實境或虛擬實境 app 裡，將真實物件成像為 3D 模型，而且不用寫程式或使用複雜的建模

軟體。你只需要用手機相機拍幾張物件的照片，幾分鐘內成像引擎就會建好 3D 模型。我在等妳的同時生成了這些模型。

「真棒。你的專案叫什麼名字？」

「Altverse —— 因為我最大願景是創造一個替代的虛擬世界，和我們現在居住的世界一樣豐富。」

瑪莉請史蒂夫繼續說。

史蒂夫接著說了他過去一年所做的事情，也描述了 Virtuoso X 的發布和他接下來大方向的前進計畫。

瑪莉耐心地聽著，然後問了他一個簡單的問題：「你願意在接下來的六個月裡向投資者推銷（pitching）或向客戶推銷？」

看到史蒂夫的臉充滿困惑，她繼續解釋，在沒有牽引力的情況下募資，最好的情況下，通常需要六個月的時間且要全心做這件事：「而且在那段時間你的產品不會有很大進展。因此，根據你的估計，你可能需要 9 個月的時間才能推出。」

「我無法等九個月！」史蒂夫脫口而出：「Virtuoso X 已經推出且取得先行者優勢。到那個時候，他們將會佔有整個市場！」

瑪莉又說：「我知道這聽起來像是陳詞濫調，但有競爭是好事。競爭幫助你驗證了市場，而且多數先行者有很大的缺點，而不是優勢。Facebook、Apple、Microsoft、Toyota 等都不是先行者。他們都是快速的追隨者。」

史蒂夫沒有被說服，但還是點了點頭。

「好吧……但我還是需要在九個月內推出一些東西。」

「嗯，這我同意。你的確需要。」

「但為了達成那個目標，我需要更多的開發人員。而我現在沒錢聘請更多的開發人員……」

瑪麗打斷他：「你需要做出一個客戶想要的 MVP。」

「MVP？」

「一個最小可行產品。」

「是不是像 beta 測試版本？」

「有點像……但又不全然是。一個最小可行產品，是你可以建構最小解決方案，可以為你的客戶提供可貨幣化的價值。我知道你有一個宏大的平台願景，但客戶不關心平台。至少，一開始不是。他們關心能解決他們眼前問題的解決方案。你需要找到能夠解決客戶大問題的最小解決方案，並做出來。為此，你真的要先縮小你理想的早期採用者範圍，不要太廣。當你試圖要賣給每個人，最後你什麼人都觸及不到。」

就在這時，瑪莉的手機響了，她看了手機螢幕一眼：「抱歉，我需要回辦公室了。我現在能給你的最好建議，是你去找出 MVP。如今的投資者並不資助構想或產品開發，而是資助牽引力。而你需要客戶以展示你的牽引力。」

史蒂夫插話：「有多少牽引力才足夠？」

「如果你能展示出牽引力，就會讓你脫穎而出。這就是我們在與投資者交談之前所要做的。只要有五個付費客戶就能夠給我們影響力，並徹底改變了我們募資的能力。今天，我們的客戶數量是原來的十倍，但如果沒有最初的五位客戶，我們的推銷（pitch）只會是一堆承諾。在你定出 MVP 後我們再約吧。」

史蒂夫感謝瑪莉抽出時間跟他會面，她把最後一口午餐吃完，離開了餐廳。

別從 MVP 開始

自從史蒂夫與瑪莉會面後已經過了三個星期。他再次與她會面，跟她報告最新情況。

「我聽妳的建議，仔細研究了 MVP。因為我之前已經建構出產品的很大一部分，所以我能夠在一周內推出我的 MVP……但我認為它沒有用。」

他停頓了一下，又繼續說：「每天都有很多使用者註冊，很棒，但是還沒有人升級成付費，而且留存率很低，大多數使用者在第一天之後就再也不回來了。我一直在運行各種 A/B 測試，甚至進行了幾次調整。我的結論是我的 MVP 不夠好。這產品仍然缺少幾個核心功能。雖然我認為我已經找到了殺手級功能，正計劃趕快把它們建構出來……」

瑪莉打斷了他：「讓我們停一下。這些使用者是誰？他們從哪裡來？」

「我在幾個線上社群發布了我的產品，像是 Product Hunt 和 Hacker News。那個公告產生了一些效果。一些流量仍然來自那裡。其餘來自線上廣告。我設定了每天 25 美元的小預算打廣告。」

「好。但這些使用者是誰？你有他們談過嗎？」

史蒂夫看起來有點驚訝：「和他們談過？沒有，但我一直在使用分析工具來衡量他們所做的一切。這就是我知道留存率真的很低的方法。」

「我懂了。我們在 MVP 推出後犯了一個類似的錯誤。我們停止與我們的客戶交談，僅依靠指標來指引我們。指標的問題在於它們只能告訴你出了什麼問題，但不能告訴你為什麼。我們一直在猜測問題出在哪裡，但我們所做的一切都沒有奏效。只有當我們再次與客戶交談，我們才能真正理解為什麼東西不起作用，並扭轉局面。你必須繼續與你的使用者交談，史蒂夫。」

史蒂夫清了清喉嚨：「繼續與我的使用者交談？我從來沒有跟使用者交談過。」

現在輪到瑪莉一臉困惑了：「嗯？那麼，你是如何定義出 MVP 的？」

「嗯，我已經做好平台的很大一部分，所以我能很快推出一個小的參考 app 以展示它的能力。妳說我需要推出某些東西。MVP 不就是要趕快推出第一個版本，來啟動學習週期……然後用快速實驗來迭代和完善產品？」

瑪莉嘆了一口氣：「對不起，史蒂夫，我應該要告訴你 MVP 這個字，有各種定義和方法。是的，很多人都用你說的那種方法。公平地說，比起

花費一年時間建構出完整產品卻發現做太多，或者更糟的是建構出沒人想要的東西，你說的方法仍然是不錯的。」

瑪莉注意到史蒂夫在聽到最後一段話時一陣臉紅。她選擇忽略這一點繼續說道：「但是基於你的猜測輕易地投注在某個解決方案，無論它多麼小，突如其來就稱它是 MVP，不能保證有較好結果。」

「精實創業（Lean Startup）的建構 - 量測 - 學習迴圈（Build-Measure-Learn loop）不能幫助迭代並完善 MVP？」史蒂夫問。

「從理論上講，是可以，但很多團隊都會卡住。把建構 - 量測 - 學習迴圈視為一個快速的想法驗證器。如果你提出一個相當好的想法並能想辦法吸引早期的採用者，它可以就像你所說的不斷迭代並完善 MVP。但如果你從一個不好的想法開始，你所學到的只是你的想法很糟。然後你就卡住了。」

「為什麼會這樣？」史蒂夫問。

「因為今天的客戶有很多選擇。如果你的 MVP 不能引起他們的共鳴，他們不會轉成測試者並耐心地提供你有關如何改進產品的回饋。他們只會離開，就像你的低留存使用者。然後你就只能自己猜測哪裡有問題，而開始啟動搜尋殺手級功能（總會讓你覺得快找到它了）。有時你會很幸運，但更多的時候你會發現自己在原地打轉，一直嘗試不同的想法，始終無法突破。建構陷阱隨之而來。」

史蒂夫睜大了眼睛，因為瑪莉正巧說出了他的情況。

然後他問了她一個關鍵的問題：「如果成功取決於初始想法的品質，要如何從一個夠好的想法開始？」

「這是對的問題，史蒂夫。你在做出解決方案之前，要先關注於問題。今天的挑戰不是建構更多功能，而是要去發掘要建構什麼。」

史蒂夫臉上露出迷惑的表情，所以瑪莉補充道：「這樣想吧……從解決方案開始就像是你先打造鑰匙但門還不知道在哪裡。當然，你可以快速製作一把漂亮的鑰匙，但隨後你會花大量時間尋找合適的門去打開。你可能會很幸運或蠻力闖入，但你最終到達的地方通常不是你預期的地方。」

她等史蒂夫點頭後繼續說：「如果你反過來從門下手，或從值得解決的問題開始，打造鑰匙就會變得容易許多。你建構的是能打開你想要去的地方的門的鑰匙。」

「有什麼流程可以做到這些嗎？」史蒂夫詢問。

「有的。這就是我之前希望你在研究 MVP 時能找到的。在我們新創中，我們並不是從建構 MVP 開始，而是從提議（offer）開始。我們先在精實畫布上（一種快速構想建模工具）勾勒出幾個我們大概的想法。這幫助我們識別並鎖定幾個有未來性的客戶 - 問題 - 解決方案。然後我們安排了大約 20 位客戶訪談，來驗證我們的客戶和問題假設。一旦我們做好這些，定義出解決方案就很容易了。但即使如此，我們還不急著建構出 MVP。我們會先做一個樣本（Demo），組出一個提議，然後提供給之前訪談中的可能買家（prospects）。只有當我們確認有足夠客戶會買入我們所提供的提議，我們才開始建構 MVP。我們最終建造出的，常常跟我們原本所想的有很大不同。」

瑪莉拿出她的手機並找出「問題 / 解決方案契合」概念的插圖，並給史蒂夫看（圖 I-9）。

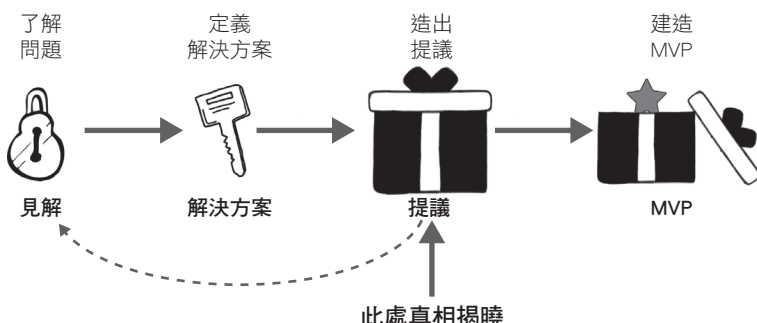


圖 I-9 問題 / 解決方案契合的流程

「喔，這就是妳上次說的要去「定義」一個 MVP 的意思？」

「沒錯。若要大幅提高成功機率，你要先花一段必要時間定義出 MVP，然後用提議驗證它，再去建構 MVP。以前的傳統是建構 - Demo - 銷售（Build-Demo-Sell），但現在是 Demo - 銷售 - 建構（Demo-Sell-Build）的方法。」

「這整個過程要花多久時間？這感覺需要很多步驟。」

「從一張草圖到問題 / 解決方案契合，我們大概會花 90 天，此時要確保有五位付費客戶。是的，比起匆促建構 MVP，這方法的步驟較多，但如果你遵循這個流程並保持紀律，你最終會得到「黑手黨提議」(mafia offer)。」

「黑手黨提議？」

「沒錯，它指的是你的客戶無法拒絕的提案。你知道，從電影《教父》衍生來的。與電影中不同的是，你不用威逼你的客戶，而是向他們展示非常吸引人而無法拒絕的提案。在最後八週時，我們最終吸引了五位付費客戶，反倒是他們敦促我們盡快給他們 MVP。」

「嗯……這個方法與我之前使用的產品開發方法非常不同，但我開始明白它的邏輯了。但我已經推出了我的產品並擁有了使用者。我還能套用這個流程嗎？還是我得從頭來？」

「你當然可以套用這個流程到你既有的產品上，如果你願意並放開心胸嘗試新方法。同你所說的，這個方法很不同，而不同通常會讓人感覺不舒服。對我們來說最大的障礙就是拋棄舊的產品開發習慣，然後在整個團隊中運用新的思維方式。好消息是學習和結果會來得很快，所以你不必只依靠信念。」

「我還有超多如何做好它的戰術性問題。你要如何找到使用者跟你對話？要跟多少人對話？你要跟他們說什麼？妳已經給我很多時間了，但妳還能再多指導我一點嗎？」

「當然沒問題，史蒂夫。跟其他流程一樣，這個流程也有很多沙坑和陷阱。最大的一個是我們自己的偏見或我們對解決方案的熱愛，及所謂的創新者偏見。我們會有意地、甚至是無意地選擇只關注我們設想好的解決方案。轉換成以問題優先的思維方式，聽起來很簡單，但並不容易。」

「可以告訴我是否有任何工具或資源嗎？」史蒂夫問。

瑪莉微笑。「當然。我會發給你一個資源與工具清單，還有我們使用過、且還在用來培訓我們團隊的實際客戶訪談腳本。發掘值得解決的問題，

不僅限於 MVP 階段……它也是接下來一切的關鍵。我想再次警告你，一開始會覺得有點奇怪，甚至不舒服。關鍵是要有耐心並遵循這個流程，結果就會自然會到來。」

「關於這個，我已經花了 18 個月用我的方法做，並證明它不管用。我樂於嘗試，不，是測試其他方法。」

瑪莉再次微笑：「太好了！我們下次見面再談。」

創業是一種系統化方法

在開車回辦公室的路上，史蒂夫忍不住在腦海中回想他與瑪莉的談話。

真的有可能僅透過與客戶訪談，就能建構出客戶想要的東西（瑪莉所說的「黑手黨提案」）嗎？

當他回到辦公室時，發現瑪莉已經寄來一封電子郵件了。如她承諾的，她發給他一個很完整的資源清單和大方向路線圖（圖 I-10）。

史蒂夫很快在路線圖上看出了產品 / 市場契合，但還有很多術語對他來說都很陌生。

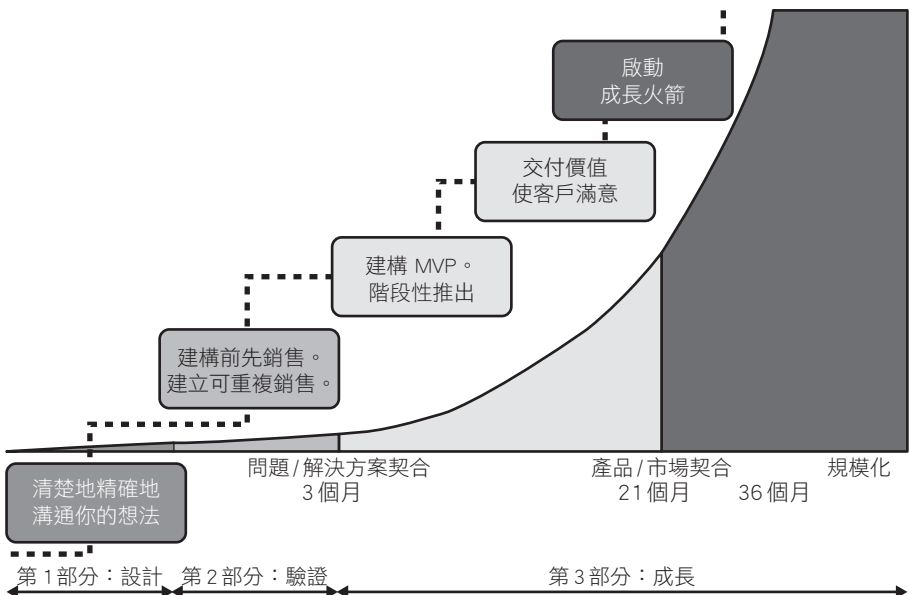


圖 I-10 持續創新路線圖

他讀了瑪莉的電子郵件：

史蒂夫你好，

正如所承諾的，這是持續創新框架和我們用的步驟指南的連結。

有很多東西要讀，所以請有耐心。

持續創新框架使用的是 90 天的建立模型 - 排序 - 測試週期，所以一定要從頭開始，從建立模型開始。然後繼續完成其他階段。

最後，請記住，學習任何新事物通常都需要拋棄舊習慣。請嚴謹地應用和測試這個框架。

如果你遇到困難，你知道在哪裡可以找到我。

瑪莉

史蒂夫開始進行運用，幾週後，他學習到：

- 如何解構他的想法，成為一個商業模式
- 如何測試他的想法是否值得繼續追求
- 如何在一個商業模式中找到並排序最有風險的假設
- 如何使用小的和快速實驗，來壓力測試最有風險的假設
- 如何利用客戶訪談，從客戶身上學習
- 如何在沒有做出產品的情況下達到牽引力
- 如何說服顧客（向客戶推銷）讓他們買單
- 如何在極度不確定的情況下去運作和做出決定

經過了幾個月，史蒂夫已經有付費客戶、不斷增長的收益和不斷壯大的團隊，讓他的產品能走上正軌。

這本書就是要告訴你如何做到這一切。