

精益创业2.0

作者：[美]埃里克·莱斯

版权信息

书名:精益创业2.0

作者:[美]埃里克·莱斯

译者:陈毅平

ISBN:9787521710229

中信出版集团制作发行

版权所有·侵权必究

本书所获赞誉

我主要研究成熟企业保持成功的奥妙，《精益创业2.0》正是这方面的实用指南。

克莱顿·克里斯坦森，哈佛商学院教授、《创新者的窘境》《繁荣的悖论》作者

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

史蒂夫·凯斯，美国在线-时代华纳前董事长、《互联网第三次浪潮》作者

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

凯西·费什，宝洁公司首席技术官

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

斯坦利·麦克里斯特尔将军

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

汤姆·彼得斯，《追求卓越》《追求卓越的本质》作者

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

詹妮弗·帕尔卡，美国代码创始人、执行董事、美国前国家副首席技术官

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

加文·纽森，加州副州长

一本未来的经典，这本书会激发数千家公司大步迈进企业再造行列。

赛斯·高汀，《做不可替代的人》作者

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

布拉德·史密斯，财捷公司董事长兼总裁

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

艾伦·列维，Box联合创始人、总裁

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

阿里安娜·赫芬顿，繁荣全球创始人兼总裁、《睡眠革命》《繁荣》作者

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

拉尔夫·哈默斯，荷兰国际集团总裁

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

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

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

安尼什·乔普拉，美国国家首任首席技术官

《精益创业2.0》是21世纪公司兴旺发达必备的工具箱。

罗恩·康韦，硅谷天使投资人

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

塔莱斯·特谢拉，哈佛商学院教授

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

邵佳妮，编程女生创始人

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

马歇尔·戈德史密斯，《触发器》《没有屡试不爽的方法》作者

想要你的企业更有闯劲、更有成效，必须使用《精益创业2.0》这个工具箱。

蒂姆·奥莱利，奥莱利传媒总裁

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

杰夫·萨瑟兰，Scrum总裁、《敏捷革命》作者

埃里克又出手了！每家公司的领导者都能从书中讲的创业原理中受益，理应如此，否则冒出一家新创公

司就会端掉他们的饭碗。这就是互联网革命，哪家公司不走精益创业这条路，哪家公司就会倒闭。

亚历克西斯·奥海涅，红迪网联合创始人、YC合伙人、《无须等待》作者

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

布莱恩·辛格曼，创始人基金合伙人

推荐序 公司创业之道：如何让大企业充满创新创业活力

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

如何创新，如何让一家公司或组织从“缺乏创新”走向“创新繁荣”，就是这本书探讨的核心问题。精益创业方法论对我近年来做创新创业教育有很大影响。我在斯坦福大学做访问学者时第一次听说了精益创业的概念，但当时主要的研究与教学方向是创新管理而非创业，所以并没有深入了解。后来回到浙大创办国内高校第一个硅谷创业实验室，才开始对精益创业方法论有了更多了解和更浓厚的兴趣，并于2017年在浙大为研究生开设了首个《精益创业》课程和MOOC。2016年年底，在和几位同事联合发起创办浙大高科技创业中心（ZTVP）的起步阶段，我们并没有什么明确的预算和空间，其实也是按照精益创业方法论，先尽快拿出MVP、进行低成本快速试错的，现在这个项目已经成为浙江大学校园里最具影响力的创新创业教育项目之一。

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

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

- 1.持续创新。太多领导者找来找去只是在找那么一次重大创新。但长远发展靠的是另一种东西：一种不断寻找新突破的方法，需要公司上下共同发挥创造性和聪明才智。
- 2.公司必须组建小的实验团队。这些团队需要有独特的组织结构予以支撑。
- 3.缺失的部门。大多数机构缺失一个核心部门——创业部。
- 4.二次创业。对公司结构进行深层变革，就像从头开始创建公司一样。
- 5.持续转型。这需要发展一种新的组织能力：一种针对各种新挑战改写组织DNA的能力。

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

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

的“创业核心”——将创业态度和技巧向公司全体员工传达，不断投资下一代创新。

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

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

郑刚

教授

浙江大学管理学院创新创业与战略学系副主任

科技创业中心（ZTVP）创始主任

2020年5月14日

序言

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

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

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

在场的高管和工程师同样满脑子问号：“这个家伙是谁啊？”

这个家伙就是我。这家公司就是美国历史最悠久、声望最卓越的企业之一——通用电气，它当时的市值为2204.7亿美元，至少有30万名员工。

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

我是一名创业者。

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

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

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

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

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

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

如何帮助每一家企业和组织从“匮乏”走向“蓬勃”，这条路正是本书的要义所在。

我是谁？

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

来到硅谷工作之后，我慢慢发现了促使企业成功和导致企业失败的某些模式，并逐步形成一套模型，它可以让创业活动变得更加严谨缜密。接下来，我开始写文章。2008年，刚开始时，我只是在网上发表这些文章。到了2011年，我推出了专著，就是大家看到的《精益创业》这本书。这之后发生的一切，我连做梦都想不到。精益创业成了一项全球运动。这本书在全世界的读者超过100万人。无论你身在何处，很有可能，你的身边就有一个精益创业的本地兴趣小组。数以千计的创始人、投资人和创业生态圈里的人济济一堂，拥抱精益创业的理念与实践。

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

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

提升欠缺的能力

兜来转去，最后我就跑到了开篇提到的那间通用电气的培训会议室。“X系列”发动机获得了成功，随之而来的是一连串获得成功的项目。它们带来了让人喜出望外的好消息。我和通用电气成了合作伙伴，共同开发了一个名为FastWorks（快工厂）的项目。一场轰轰烈烈的文化和管理变革开始了。几年下来，我们为整个公司培训了几千名干部。我成了100多个项目团队的导师。这些团队涉及通用电气各类职能部门、运营地区和业务单位。通用电气所有的业务负责人和高层经理都接受了创业者式的工作方法培训。公司内部的职能部门也得到了改造，确保它们能更好地支持创新，而不是成为创新的绊脚石。

不过，有件事让我很吃惊，我发现初创公司同样离不开这种培训和改造工作。和硅谷的众多同辈一样，我在工作中逐渐形成了这样一种看法：“大公司”里的人与我们这些创新型、颠覆式的创业者有着根本的不同。我发现，一旦公司发展达到一定规模，就会开始缓慢地、自内而外地衰亡。它们不再创新，最有创造性的人会辞职。大公司往往不可避免地走向官僚化和政治化。

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

既然如此憎恶大公司，为什么还要创办新公司呢？

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

最近几年，一些早期采用精益创业方法的创始人和首席执行官纷纷与我联系。创业之初，他们对《精益创业》中有关快速起步的内容感到十分兴奋，例如“最小化可行产品”（Minimum Viable Product，简称MVP）和“转型”（Pivot）等。但是，实事求是地说，对于那些稍显枯燥的内容，例如管理科学和会计准则，他（她）们并未给予足够的重视。直到公司发展数百人、数千人，甚至在个别案例中，达到了数万人的规模时，他们才意识到必须想办法秉持最初创业时的工作方法。即便这些企业落实了传统的管理工具，实施了更多的预报机制，采用了越来越传统的典型组织架构，它们依然迫切地需要最初创业时的工作方法。

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

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

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

如何鼓励我的员工像创业者一样思考？

怎样才能在开辟新市场、生产新产品的同时，不失去现有的用户？

如何既能让员工负责任地运用创业式的工作方法，又能保证核心业务的稳定增长？

怎样打造一种企业文化，在现有业务和新增长点这两种需求之间取得平衡？

如果你正在读这本书，可能同样会针对自己所在的组织提出类似的问题。

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

它讲的是，传统的管理是如何与我提出的“创业管理”相得益彰的。

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

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

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

这种新方法的形成不仅得益于我和众多企业的直接合作，而且汲取了一大批与我志趣相投的企业领导者的智慧。这种新方法得到了来自不同行业、规模企业的实践案例的支持，包括标志性的跨国公司，例如通用电气和丰田公司；资深的科技先驱企业，例如亚马逊、财捷（Intuit）和脸书；高速成长的下一代初创企业，例如Twilio、Dropbox和爱彼迎；还有数不清的新兴初创公司。它们可能是你从未听说过或暂时还没有听说过的。除此之外，也许更加令人惊讶的是，这种新方法还借鉴了这样一群创新者的工作，他（她）们对全世界最古老、最官僚的机构做出了令人耳目一新的改革，例如美国联邦政府。

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

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

我称它为“精益创业2.0”。

精益创业2.0的5条原则

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

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

“精益创业2.0”的理念包括以下5项指导原则：

- 1.持续创新：**太多的领导者过分追求“毕其功于一役”式的重大创新。然而长期增长所需要的恰恰不在此：它需要依靠组织每一个层级中的人的创造力和才能，持续不断地产生新的突破。
- 2.作为一个基本工作单元的创业团队：**为了实现持续创新循环，解锁新的增长点，企业需要为此开展实验并最终找到它们的专业团队。这些团队就是企业内部的创业者，他们需要特别的组织结构的支持。
- 3.设立缺失的部门：**只要在企业的生态系统中加入初创团队，那么，对这些团队进行管理就势必需要一反常规。大多数组织缺少一个核心部门——创业部，它和营销部、财务部一样关键，决定着公司的未来。
- 4.二次创业：**无论是一家刚成立5年的新企业，还是一家百年老店，这种针对公司结构的根本变革无异于推倒重来、再次创业。
- 5.持续转型：**所有这一切都离不开一项新的组织能力：改写组织基因，应对新的、多样化的挑战的能力。仅仅转型一次是远远不够的。一旦企业找到了转型的秘诀，它就可以——也理应——做好在未来完成多次转型的准备。

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

本书内容

这不是一本宣言书。已经有太多令人生厌的宣言书了。这世上的大师和专家如过江之鲫，他（她）们不停地在我们的耳边念叨着，要比别人快，要创新，要跳出条条框框思考问题。但具体细节却鲜有人提及：

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《精益创业2.0》[美]埃里克·莱斯 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/768.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

