

# 《价值10亿美元的精益创业课》by硅谷创业大师史蒂夫·布兰克

---

**史蒂夫·布兰克**：硅谷10大最具影响力的人物之一，被誉为“**硅谷教父**”；是硅谷最早提出客户发展概念的企业家，他的创业理论影响了一大批硅谷创业者，掀起硅谷精益创业的浪潮。而《精益创业》的作者埃里克·莱斯正是他的学生之一。

**大多数创业企业之所以失败，是因为它们把寻找商业模式和执行商业模式混为一谈。**

作为一个在硅谷创业了21年的创业者，我对创业公司的定义有了一个有趣的发现。早年，人们认为新创企业就是大公司的缩小版。也就是说，大公司有什么，新创公司就应该有什么，只不过规模更小一点。

但这种认识忽视了大公司的成长是基于一个已知的商业模式，管理重点在于执行。所谓执行的前提是，企业家对于商业模式中的各个组成部分，如客户、竞争对手、定价、渠道等等非常了解。

依照九块“积木”，创业者得以勾勒出他的商业模式。但是，这些还只是有待验证的“假设”而已。

任何一家公司的商业模式都可以用九块“积木”来描述。

**第一块：细分客户群。**你们面向哪些客户和用户？他们真正想要做到的是什么？

**第二块：价值主张。**你们为客户提供什么？做得如何？他们是否在意？

**第三块：渠道。**每一个细分客户群分别想要怎样的达及方式？有哪些互动点？

**第四块：客户关系。**跟每一个细分客户群建立什么样的关系，个人关系？自动式关系？获取式关系？持久关系？

**第五块：收入流。**客户真正愿意为了什么而付钱？以什么方式支付？是交易性的收入还是经常性的收入？

**第六块：关键资源。**你们的商业模式靠哪些资源来支撑？哪些资产至关重要？

**第七块：关键活动。**商业模式需要妥善实施哪些活动？哪些活动至关重要？

**第八块：关键合作伙伴。**在前两者的基础上，找到哪些合作伙伴和供应商能助推你们的商业模式？你们需要依靠谁？

**第九块：成本结构。**基于上述所要开展的活动，由此产生的成本结构是怎样的？哪些关键要素是成

本动因？

□

依照这九块“积木”，创业者得以勾勒出他的商业模式。但这些还只是有待验证的假设而已。要验证这些假设能否成立，创业者还需要经过如下环节。

在硅谷，因缺乏客户而失败的新创企业远多于因产品开发而失败的新创企业。客户开发的流程，也是寻找商业模式的过程，可以分为四个步骤：

### **第一步：发现客户**

创业者不要闭门造车，要亲自去检验之前对问题和解决方案的假设是否符合客户需求。一般来说，客户主要是想让企业帮他/她做两件事：一类产品解决问题；另外一类产品满足需求。创业者通过实现这两个目标，完成价值主张图。

### **第二步：验证客户**

对于我来说，寻找商业真相，最简单的办法就是看客户愿不愿意掏钱。他可能会跟你说，“你的产品很好，以后有机会我来买。”这都不可靠，我要的是你现在掏钱出来买，或者拿到付钱的承诺，哪怕这个产品还没有最终完成。这是一个非常关键的概念。

在过去，创业者总是习惯先要对产品进行第一轮、第二轮检验再拿去销售，而且要想方设法说服客户去使用自己的产品。但如今，每一个市场里都有一些早期用户，他们并不是主流市场，但是通过早期用户的参与和反馈，很多创业公司很快得以发现自己原来的假设是错误的。

这一过程被称为“**轴转**”（the pivot），即创业者需要重新回到客户发现的阶段，去判断错误的原因究竟是目标客户不对，还是客户对了而产品性能出了问题。

在过去，硅谷公司解决错误的方法是炒掉现任管理者——必须找出一个“替罪羊”。但如今我们知道，失败是创业流程中固有的一部分，创业企业应该拥抱失败。

要提高自己的创业效率，不是把CEO炒掉，而是首先要把你的商业计划书炒掉。如此一来，创始人才能学会真正去倾听、去观察，看看市场到底在告诉你些什么，这和已经成立的大公司的做法是不同的。

### **第三步：客户创造**

这一阶段也叫“创造增长”。不能一开始就把钱花在做广告和市场推广上，而必须先完成客户验证的过程，它的意义在于，在企业把钱花出去之前，要先找一些信号证明这件事情是可以重复、可以上规模的。否则，错误可能会变得越来越大，付出的代价也会越来越高。

### **第四步：公司组建**

这往往也是最悲剧性的阶段。很多硅谷公司发展到这个阶段，创始人都会被换掉了。原因何在？

在前面两个半阶段，你确认了自己的商业模式是可重复验证的，你的公司在投资人眼中的价值不再为零。这时投资人需要的不再是寻找商业模式，而是要有一个能力很强的执行者。

在硅谷，每隔29秒钟就有一位创始CEO被换掉，所以，对于创始人来说，要保证自己和商业模式的可重复性，意味着这笔交易只有靠创始人出面才能够谈成，并且你已经找到了热情的种子用户。

越来越多的创始人意识到快速轴转的能力是客户开发阶段的核心。速度决定了创业公司敏捷的三条原则：

- （1）周期循环加速令现金需求最小化；
- （2）特性组合最小化加速周期循环；
- （3）近乎即时的客户反馈驱动特性组合。即谁能够快速的重新调整，就意味着相比同行，你能使错误最小化，可以为投资人少烧一点钱。

基于这一前提，**最简可行的产品（MVP）应运而生，能够给创业者带来尽可能多的订单、学习、反馈和失败。**

创业企业基本可以分为以下类型。

**第一种是市场已经存在、企业是新的。**创业企业所面对的客户是现成的，竞争对手当然也存在。客户会告诉你，要成功，产品的性能和服务应该如何提供。此时的产品性能要求是客户已经决定好的，所以创业者必须提供一个高质量的产品。

**第二种市场类型是现有市场的重新细分。**比如，创业者会发现，客户对产品性能根本不在意，他们更关心价格。对于这样一个细分市场，创业者需要做的是降低产品的性能等级。

**第三种类型就是如乔布斯一样，看到了别人都看不到的新市场。**这种创业显然是风险最高的，因为没有市场、没有客户，也就没有竞争对手了。此时，企业的愿景就很重要。

基于上述不同类型的创业，我用了21年时间、错失了近10亿美元，总结出了如下几个创业教训。

### **教训一：不能把掏钱者与真实用户搞混**

用户不一定是掏钱买东西的人。究竟是谁在影响购买决策？这是创始人应该做的事。销售的流程和最终用户是谁，作为创始人应该比销售人员更清楚。如果你只是招了一个经验丰富的销售人员，他

们能做得最好的也就是把原来公司里的经验搬过来。

## **教训二：找出“破坏者”**

针对B2B企业而言，创始人除了要了解自己都有哪些客户外，还需要搞清楚客户公司隐藏的组织架构图。没有一家公司有一个职位叫“破坏者”，但的确存在阻碍你获得客户的人。

原因很复杂，也许是因为你的进入关系到他的饭碗；或者你来了，他们得工作更加努力才行；或者是他们家亲戚本来要做这个生意。如果创业者不知道谁是破坏者，就有大问题了。在美国，玩扑克有一句话很流行：如果你不知道这个桌子上的傻瓜是谁，那一定就是你自己。

不仅如此，创业者还需要知道每个公司的秘密组织架构图，也叫做势力图，搞清楚在决策过程中，谁实际影响了谁。一旦这些信息都有了，创业者就可以画出一个销售的路演图，按顺序依次拜访实际的决策人。对于创始人来说，如果最开始的销售不亲自抓，那你就永远会为销售副总裁打工。

## **教训三：勿成渠道“贪吃蛇”**

初创企业常常犯这种错误：一开始所有的渠道都想抓，但效率总是非常低。正确的做法是：从一两个渠道开始，随着企业不断成长，再加渠道。很多时候，客户总是会教你应该选哪些渠道，或者先选哪些渠道。

渠道选择是创始人必须要做的战略选择，如果涉及渠道运营的战略性问题，都是销售人员在替你回答问题，你离倒闭也就不远了。

## **教训四：慎对客户终身价值**

客户关系的实质在于发现客户、留住客户、发展客户。企业理想的目标是：销货成本+获得客户成本<客户的终身价值。

这个公式在过去常常被忽视。而所谓客户的终身价值，意味着企业不仅要关注客户来时花了多少钱，还要看到他们跟企业呆在一起的一整段时间的价值。

**创业者在决定一个客户的获得成本之前，首先应该测算一下该客户的终身价值，并以此为基础形成自己的收入战略和定价策略，最终决定什么时候实现盈利最合适。**

source：[微头条](#)

人人都是产品经理（woshipm.com）中国最大最活跃的产品经理学习、交流、分享平台