

# 创新 2.0 II: 现场检验及调整商业模式 成功精益创业



## Creating Lean Startup Success **101**



官方微博

@商业模式新生代



By Alexander , Steve Blank, Smith

# 是什么造就初创公司的成功？

初创公司开始于一个才华横溢的创始人就像...

麦克，34岁，毕业于斯坦福



他过去曾是...

经验丰富的高管



他所有的运营经验都建立在一些...

...member in  
...research technol  
...contributions covering all  
...responsible for project man  
...projects.

## Major Accomplishments

- Produced state-of-the-art
- Developed new
- 
- 

...杰出的资历证明基础上！



有一天，麦克 有了...

一个“杀手锏”产品想法！





并且，他因为这个“杀手锏”产  
品想法已经热血沸腾



麦克经验丰富.

他知道如何检测他的想法, 通过使用...



调研结果看起来还不错！

麦克继续前行，开始撰写异想天开的…



# Business Plan

商业计划书



太好了！基于他成功经历，市场调研和详细计划，麦克最终获得了...





...风险投资!

资金在手， 麦克开始筹划

A silhouette of a construction site at sunset. A large crane is in the background, and several workers are on a steel structure in the foreground. The sky is a warm orange color.

...构建他的初创公司.

麦克开始在每家报纸上制造头条新闻...





**BUSINESS**

...同时，他也被邀请去做...

...各种主题演讲





麦克和他的初创公司  
春风得意！





有经验，有调研

也有计划



...可是， 麦克还是跌到了

让我们讨论下麦克所不知道的**5**个事情.

# 1

商业计划书对支撑初创公司活  
到实际客户签单没有任何帮助  
!

坚持文字类的规划工作适用于  
已知的未来，但不适用于初创  
公司的环境。

在初创公司中作文字规划就是鬼话。



2

*麦克的商业模式很愚蠢！*

嘿！麦克，你计划创建一家公  
司，可你的计划中包含商业模  
式了没有？





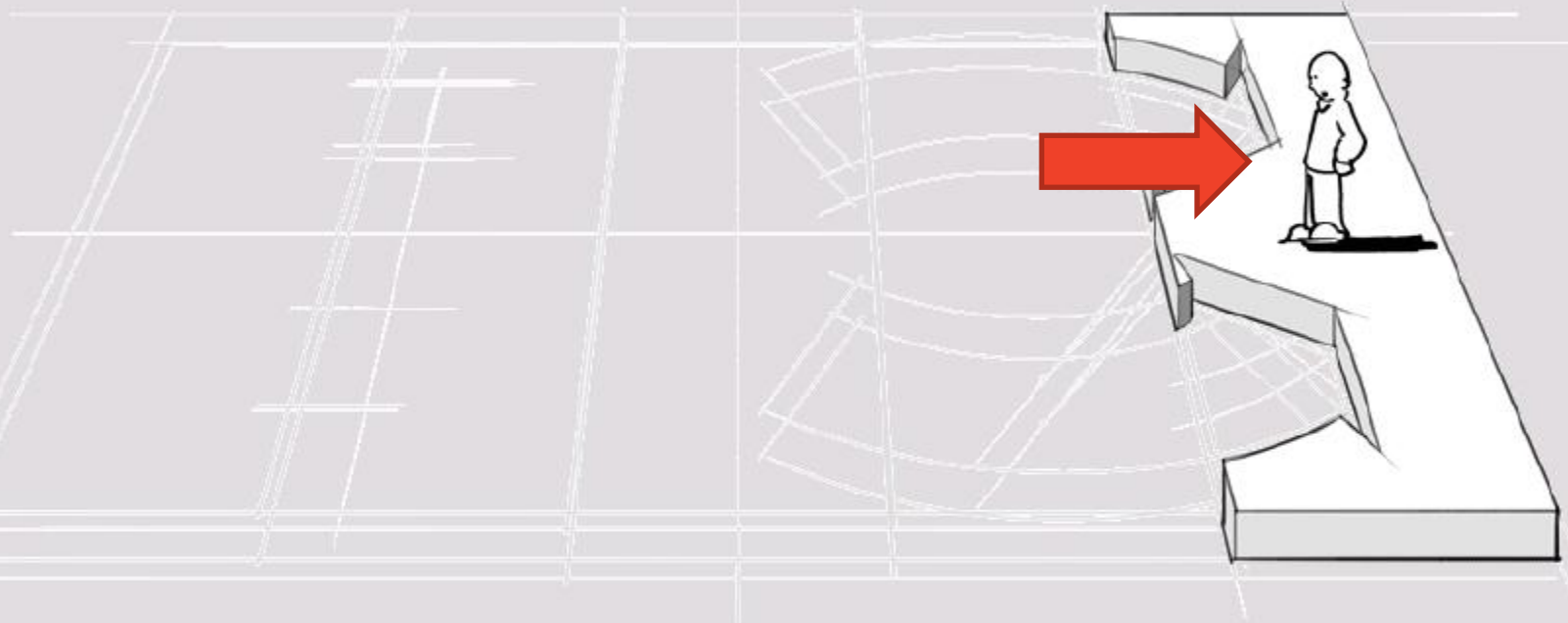
THE VITAL PART OF A  
CONSIDERATION

11. **DEFINITION.**—A contract which induces a party to perform a contract. It is the substance of the contract inducing the parties to perform. A SUFFICIENT

“商业模式描述了企业如何创造价值，传递价值，获取价值的基本原理”

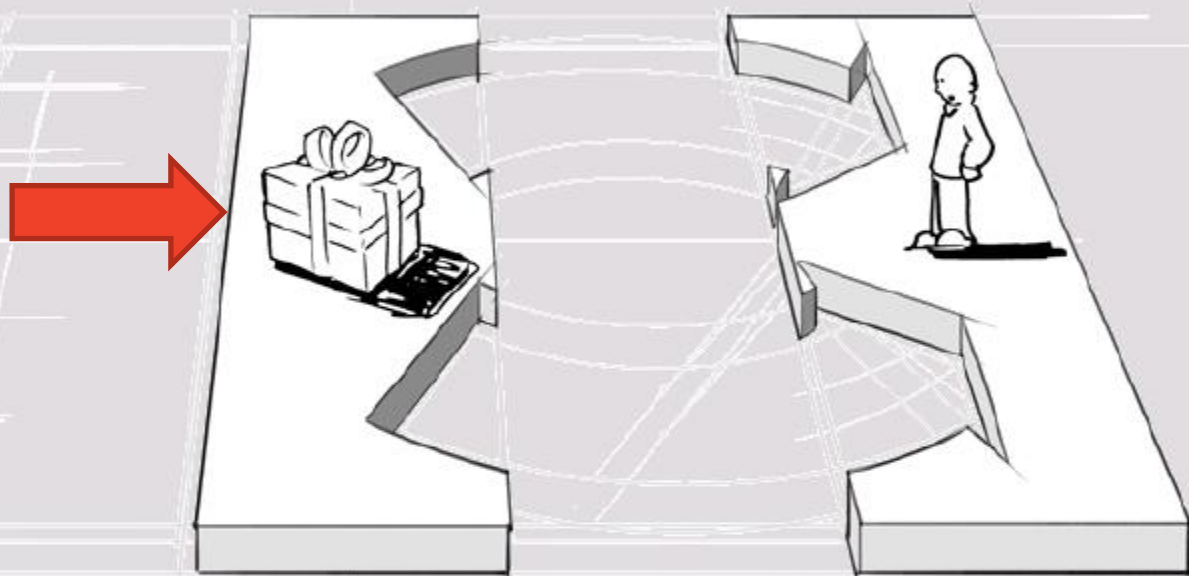
商业模式的**9**个构造模块式是这样的：

# 1.客户细分



我们正在为谁创造价值？  
谁是我们最重要的客户？

## 2.价值主张

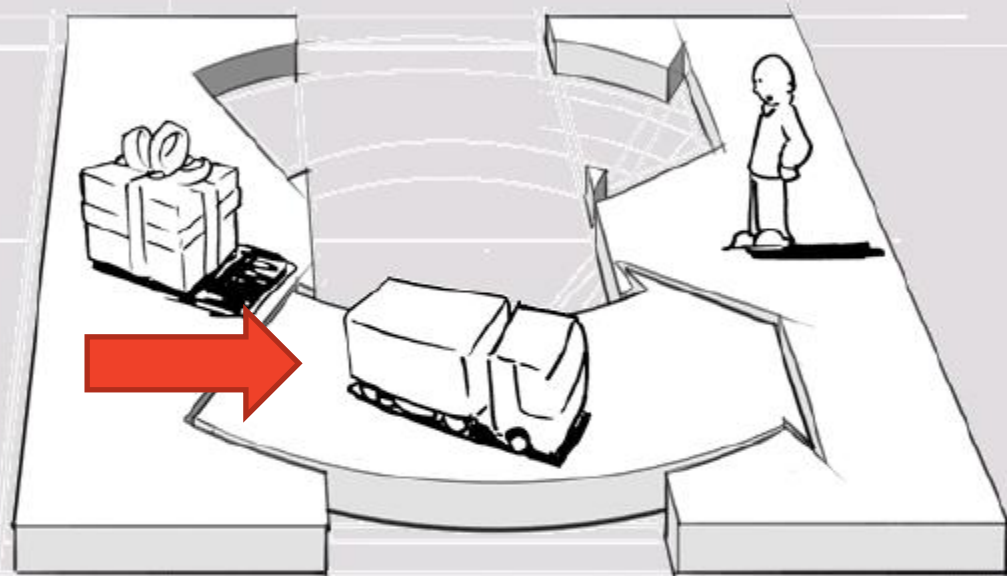


我们该交付客户什么样的价值？

我们正在帮助我们的客户解决哪一类难题？

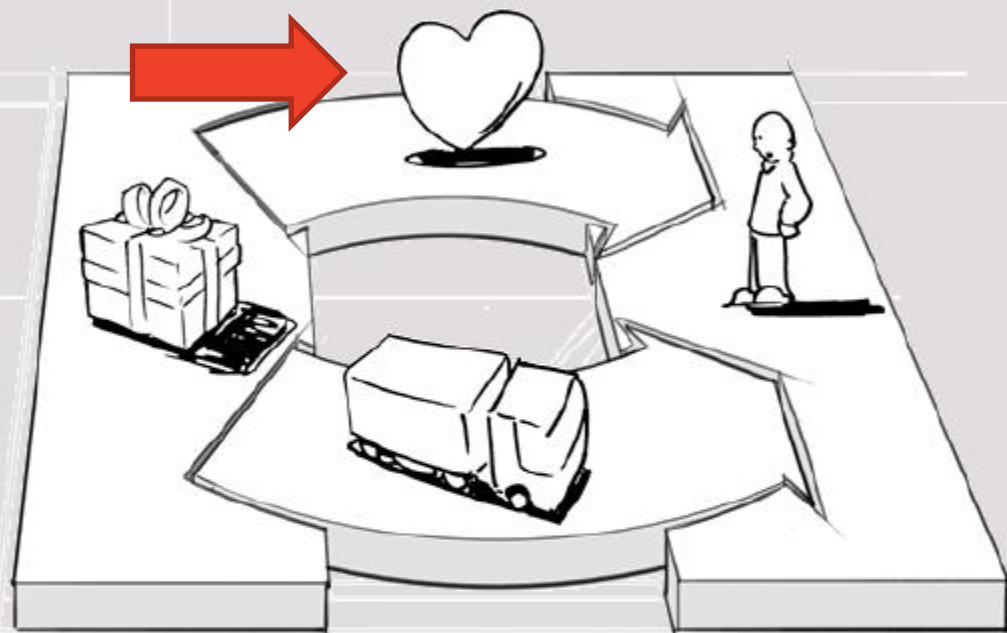
我们正在提供给**客户细分**群体哪些系列的产品和服务？

# 3.渠道通路



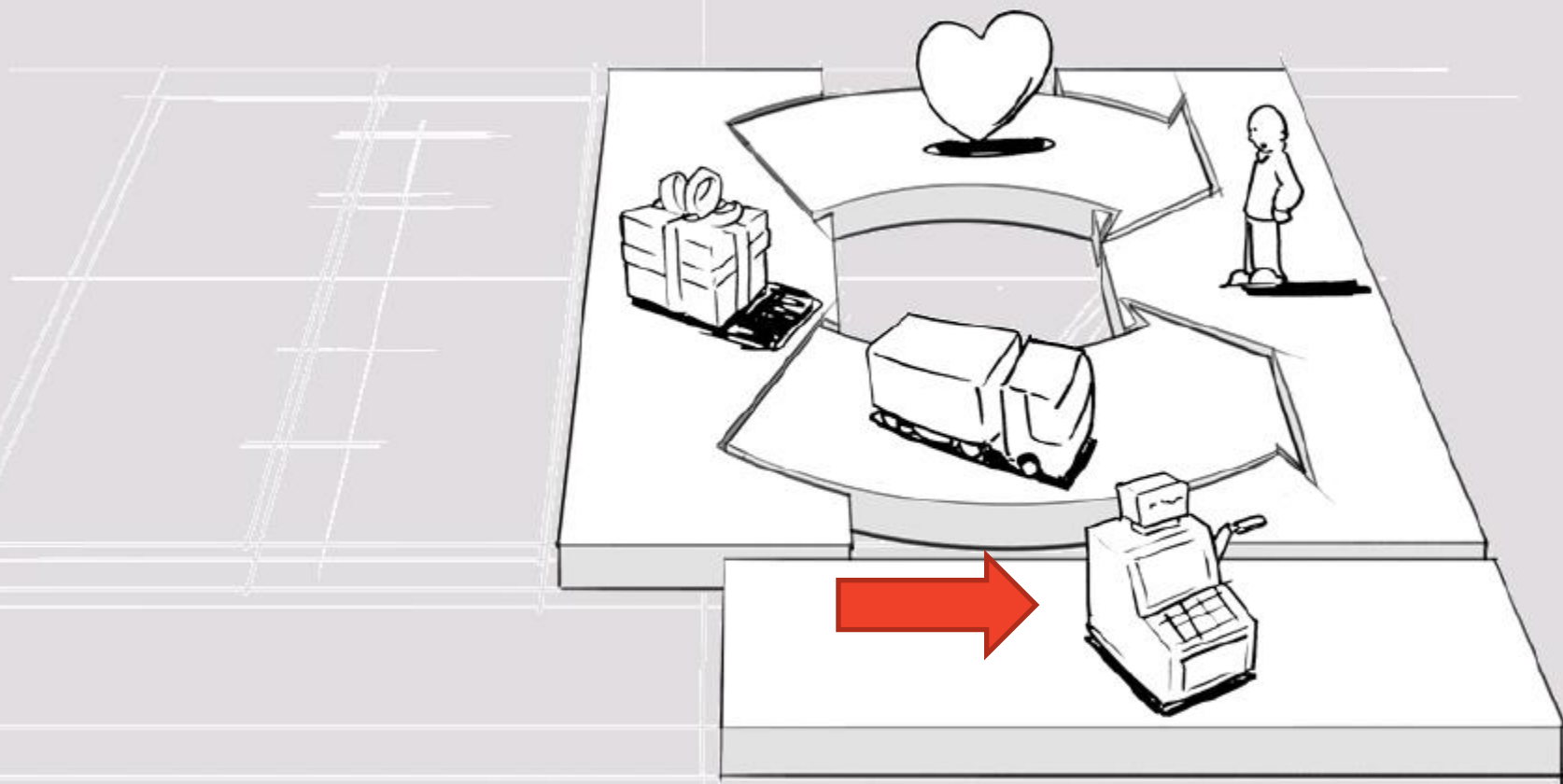
通过哪些渠道可以接触我们的客户细分？  
我们现在如何接触他们？哪些渠道通路最有效？  
客户希望我们如何接触他们？

# 4.客户关系



我们每个**客户细分**群体希望我们与之建立和保持何种关系？  
哪些关系我们已经建立了？这些关系成本如何？

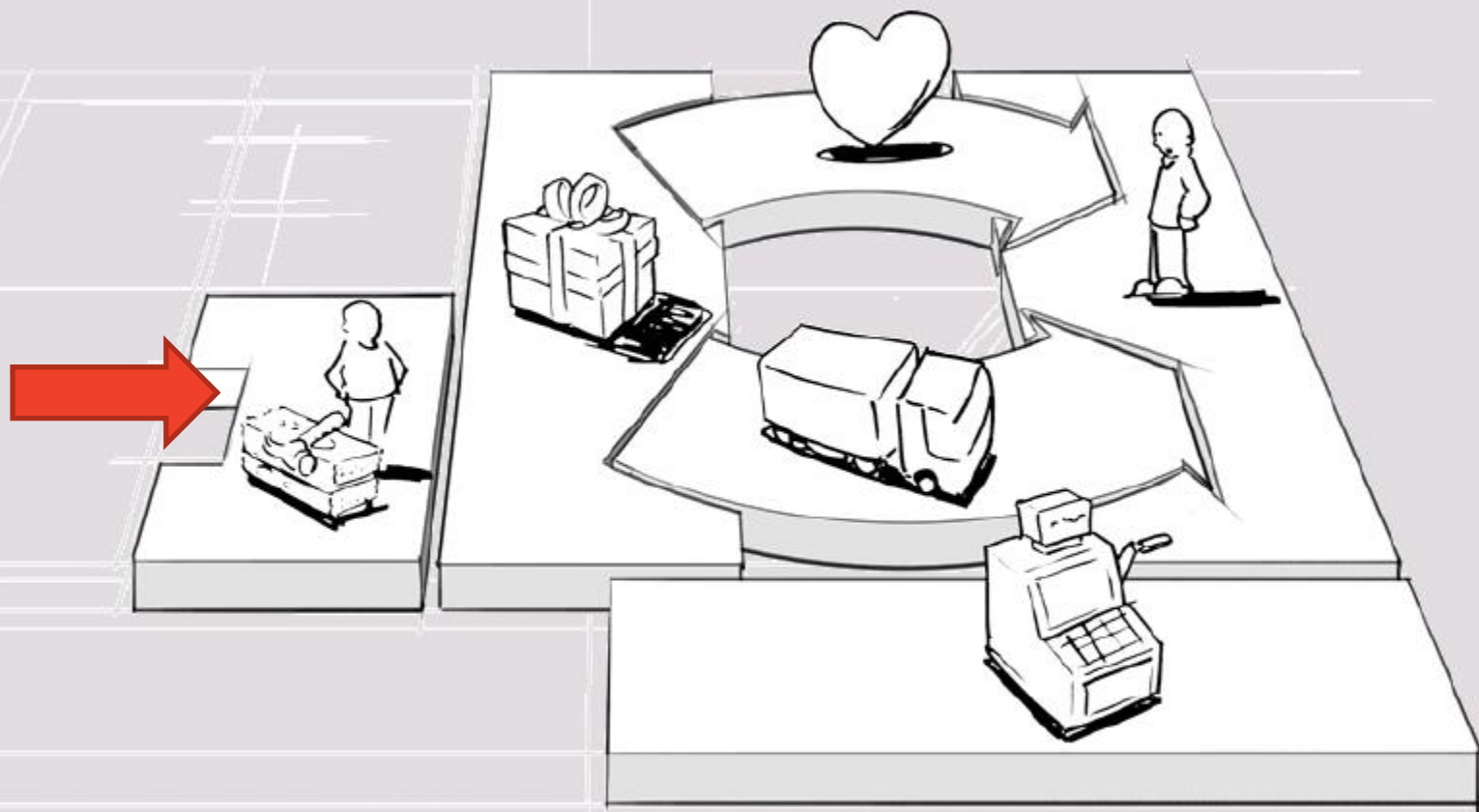
# 5.收入来源



什么样的价值能让客户愿意付费？他们是如何支付费用的？  
他们更愿意如何支付费用？

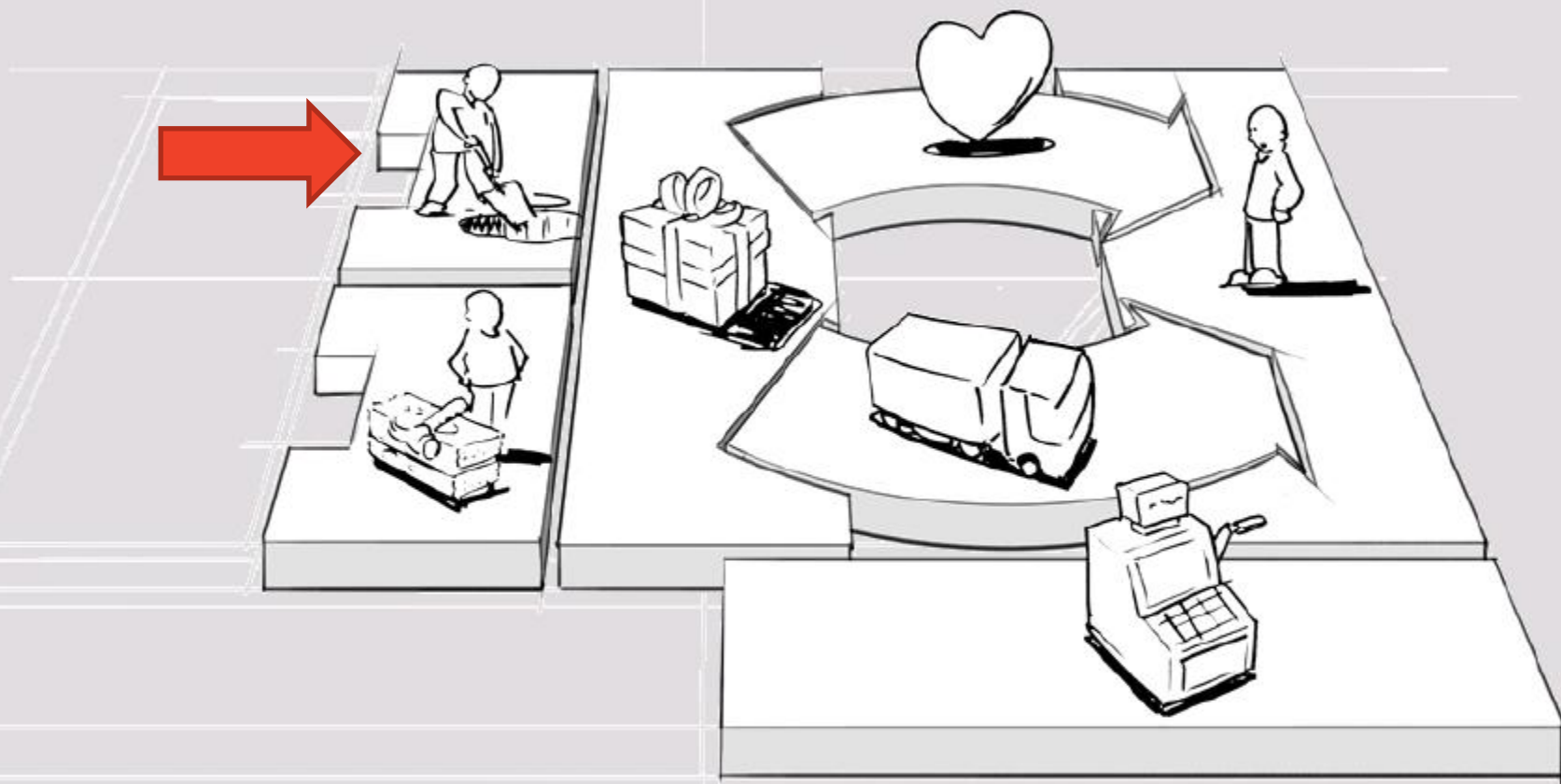


# 6.核心资源



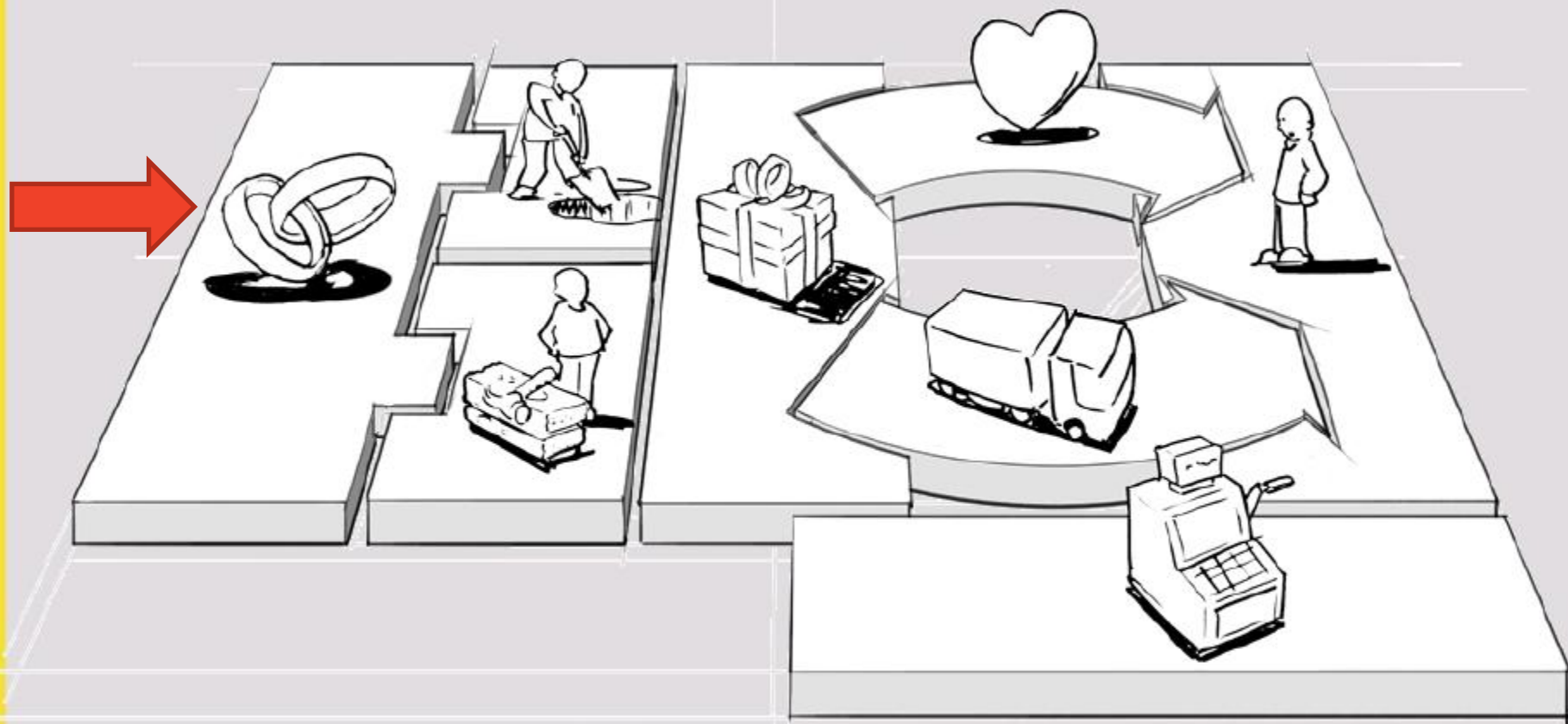
我们的价值主张需要什么样的核心资源？  
我们的渠道通路需要什么样的核心资源？我们的  
客户关系呢？收入来源呢？

# 7. 关键业务



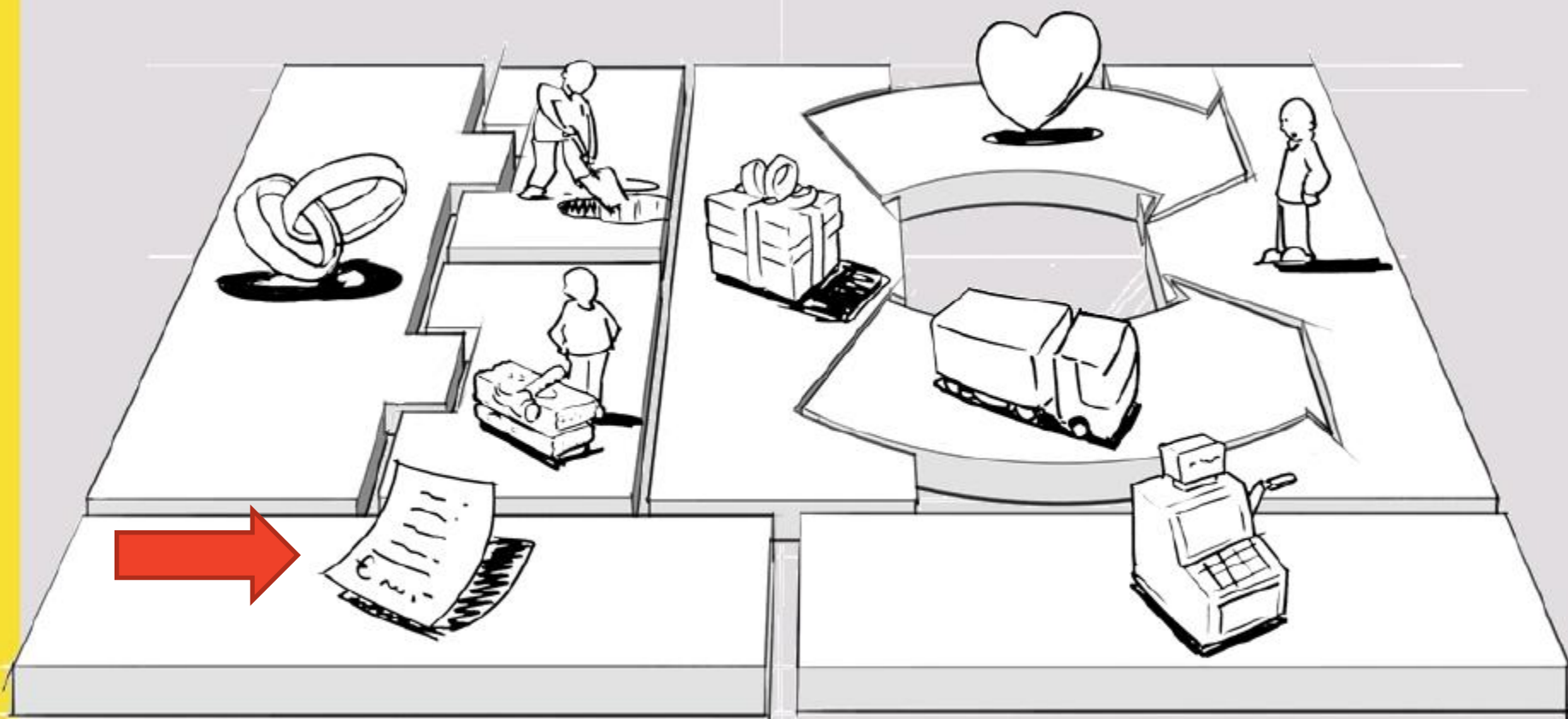
我们的价值主张需要哪些关键业务？  
我们的渠道通路需要哪些关键业务？  
我们的客户关系呢？收入来源呢？

# 8.重要合作



谁是我们的**重要伙伴**？谁是我们的**重要供应商**？  
我们从伙伴那里正在获取那些**核心资源**？  
合作伙伴都履行哪些**关键业务**？

# 9.成本结构



什么是我们商业模式中固有的最重大的成本？

哪些**核心资源**花费最多？

哪些**关键业务**花费最多？

关键业务

价值主张

客户关系

重要合作

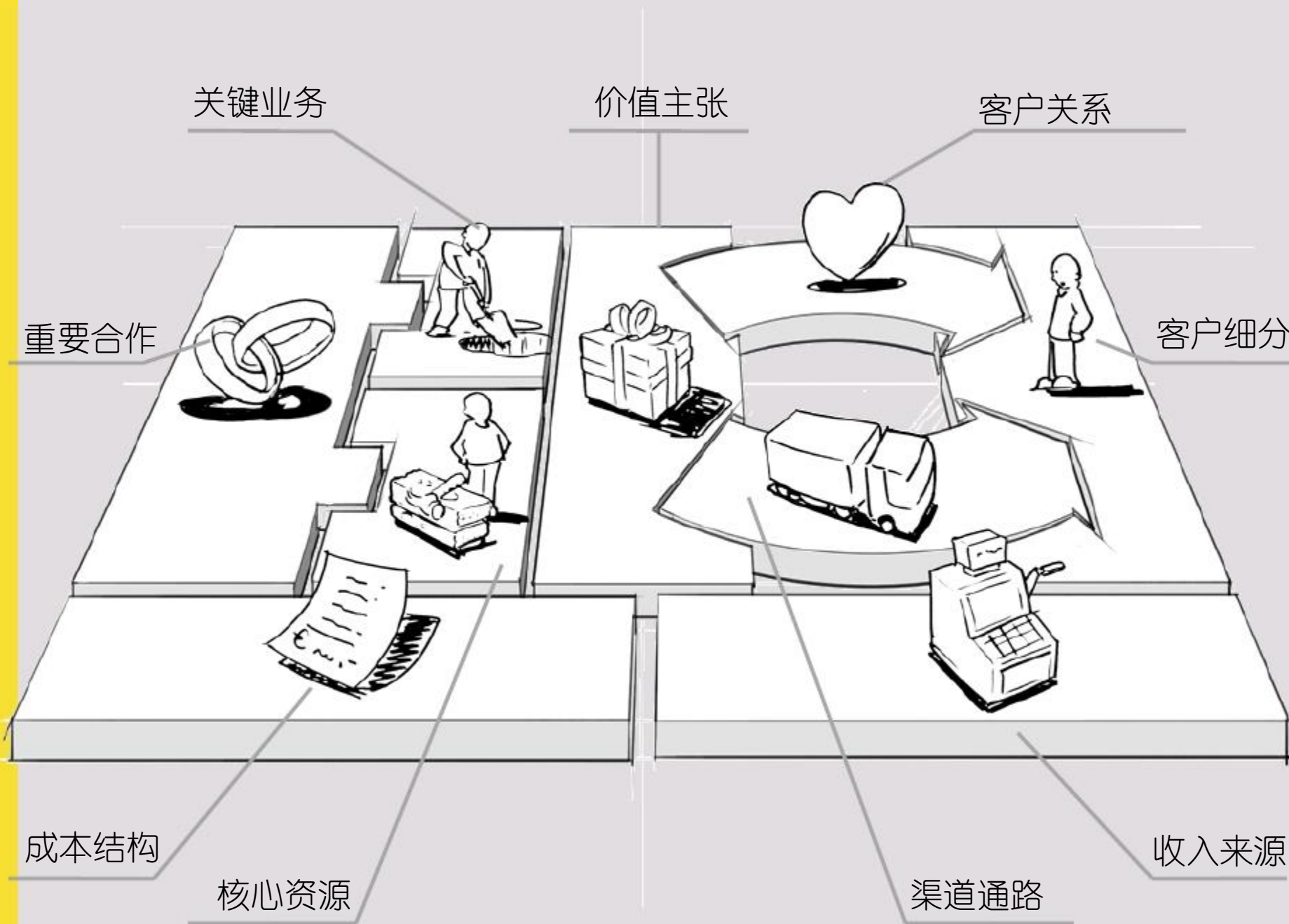
客户细分

成本结构

核心资源

渠道通路

收入来源





“嗯，看起来很有趣！但我能用它做什么呢？”



当工具用它来...



# 商业模式画布 Business Model Canvas

 重要 伙伴	 关键 业务	 价值 主张	 客户 关系	 客户 细分
 核心 资源		 渠道 通路		
 成本结构			 收入来源	

勾勒你的商业模式



# 商业模式画布 Business Model Canvas



重要  
伙伴



关键  
业务



价值  
主张



客户  
关系



客户  
细分



核心  
资源

构造块



渠道  
通路



成本结构



收入来源

# 商业模式画布 Business Model Canvas



# 商业模式画布 Business Model Canvas



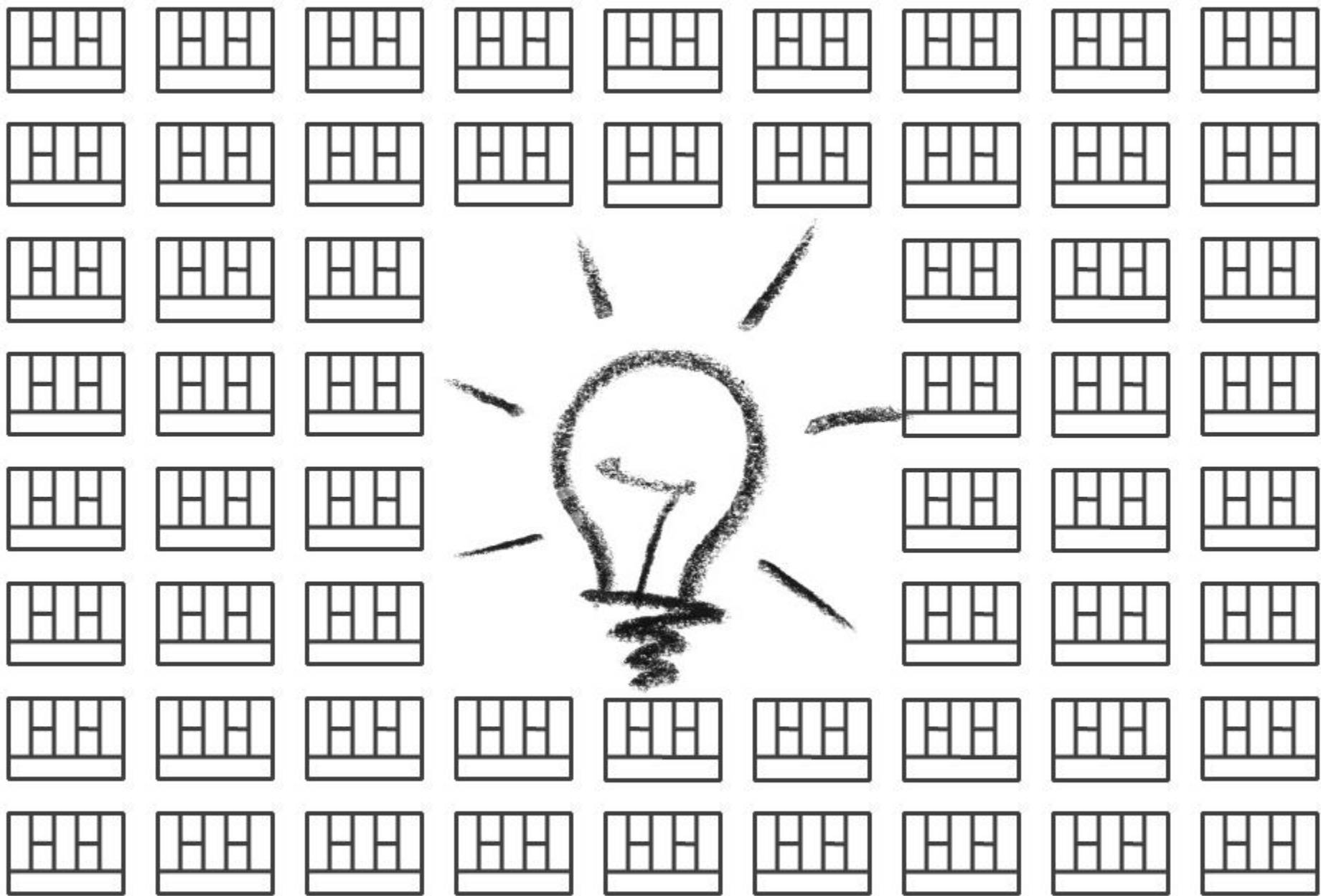
# 这个工具就是： **Business Model Canvas** 商业模式画布

请在<http://www.bizmodel.org>下载模板

3

花些时间  
仔细想想  
各种可能  
的替代方案

同样的技术，产品或服务  
可以有多种多样的商业模式





尝试勾勒出替代性的商业模式，通过自问...

一次性交易收费 vs. 经常性收入

产品 vs. 服务

范围 vs. 规模

利基市场 vs. 大众市场

直销 vs. 渠道

蓝海 vs. 红海

开放 vs. 封闭

私人服务 vs. 自动化用服

人资敏感 vs. 智力资产

实体的 vs. 虚拟的

单一客户群 vs. 多个客户群

版权限制 vs. 版权开放

定制化 vs. 规模化

付费的 vs. 免费的

固定成本 vs. 可变成本

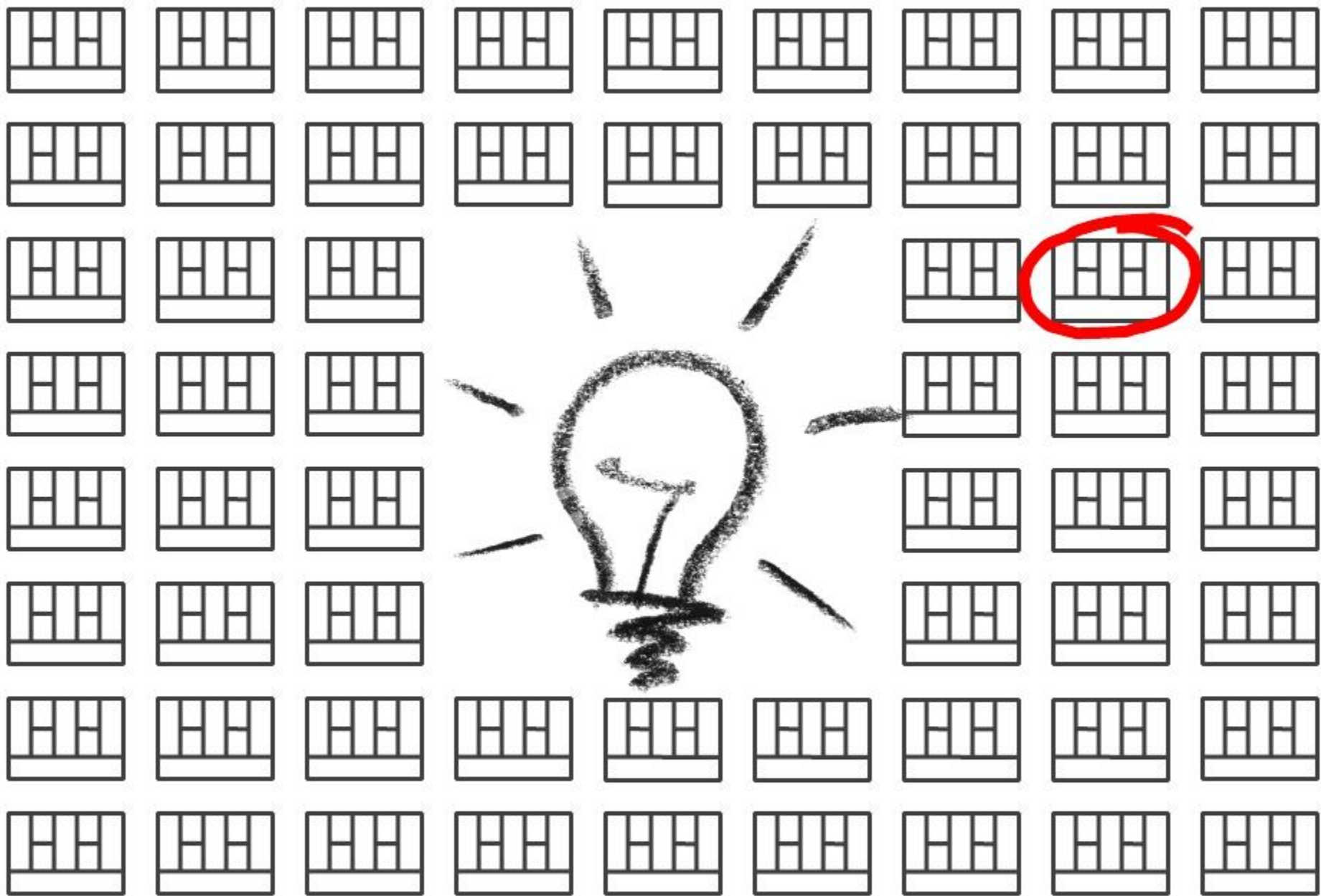
分布式的 vs. 集中式

从内到外 vs. 从外到内

广告 vs. 销售

各种问题

在仔细思考过几个原型商业模式后再做出你的最初选择...

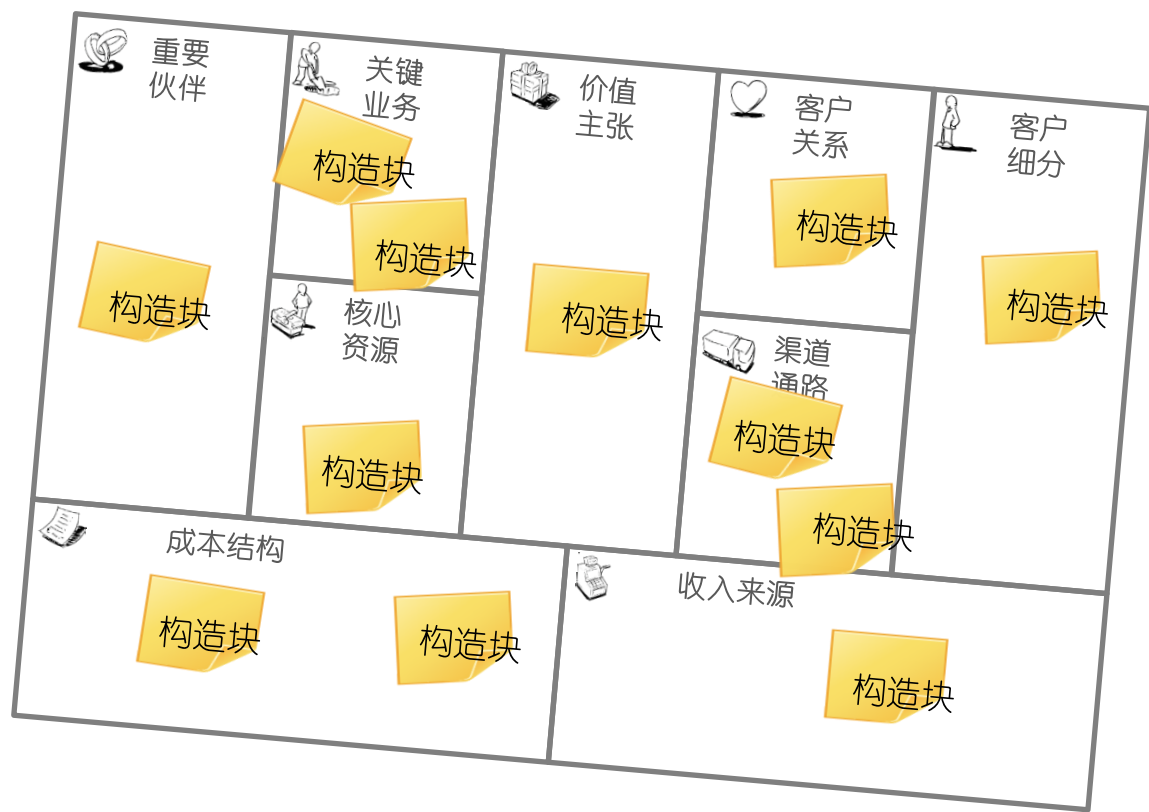


OK! 现在，你已经有了自己的商业模式，但是你还未作完...

4

你的  
商业模式  
想法只是  
一组假设

# 商业模式可以在纸上看起来很棒...



...**但**，老实说它只是



# ...只是一组猜想

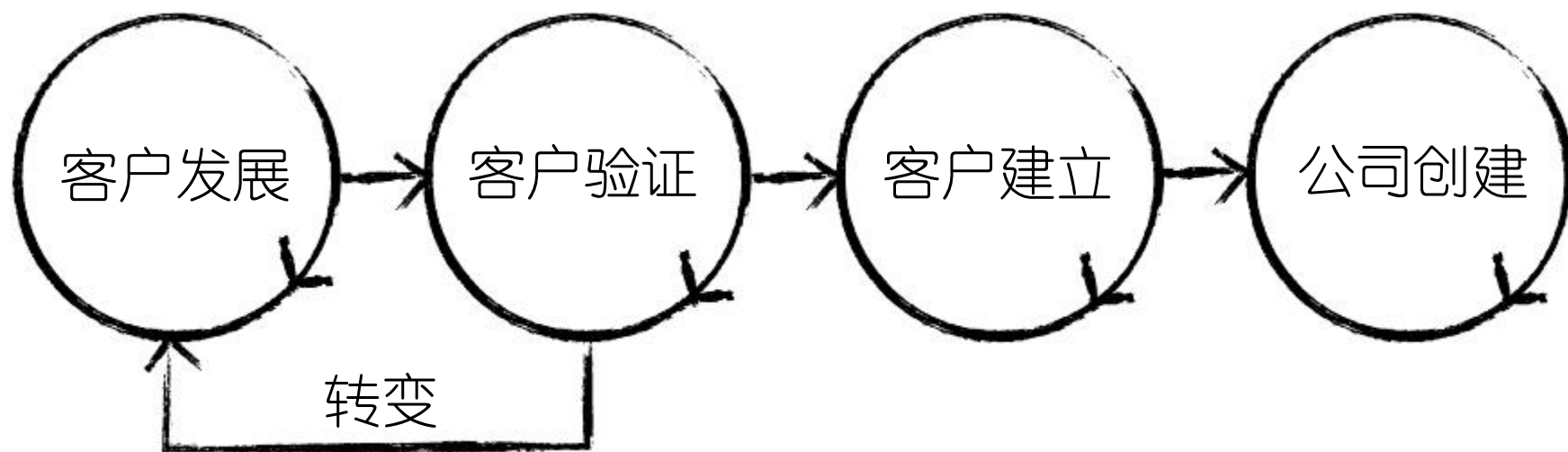


...所以你需要走出办公大楼去...



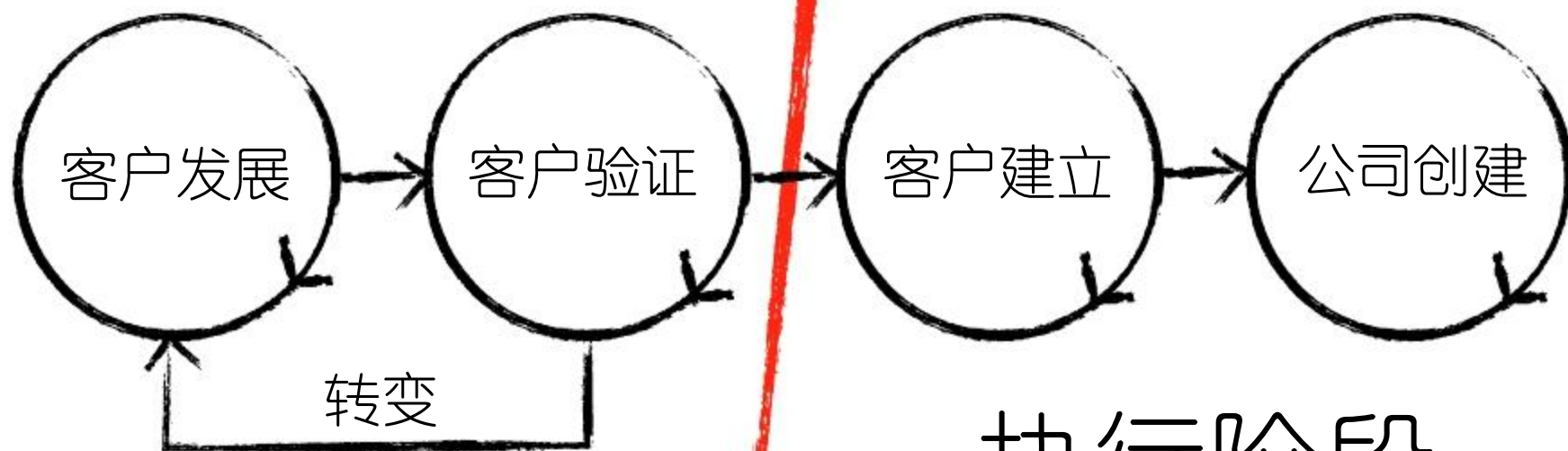
检验你每条假设  
(如：与客户一起)

这个检验商业模式的过程叫做  
**客户拓展**Customer Development



2个不同阶段...

# 探求阶段

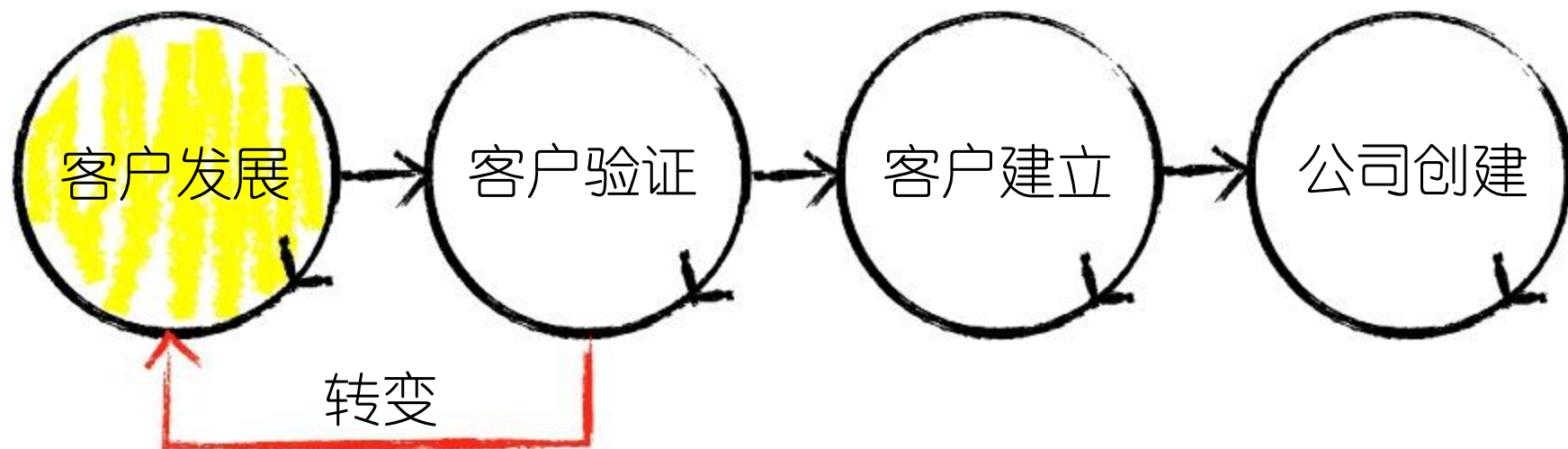


# 执行阶段


探求阶段过程开始于...












# ...检验每条假设



# 检验你的假设

 重要 伙伴	 关键 业务	 价值 主张	 客户 关系	 客户 细分
	 核心 资源		 渠道 通路	
<div>产品</div> <div>市场类型</div> <div>竞争</div>				
 成本结构		 收入来源		

# 检验你的假设

 <p>重要 伙伴</p>	 <p>关键 业务</p>	 <p>价值 主张</p>	 <p>客户 关系</p>	 <p>客户 细分</p> <p>问题 客户 用户 付费者</p>
 <p>成本结构</p>	 <p>核心 资源</p>		 <p>渠道 通路</p>	
	 <p>收入来源</p>			

# 检验你的假设



# 检验你的假设



重要  
伙伴



关键  
业务



价值  
主张



客户  
关系



客户  
细分

渠道通路  
(客户)  
(问题)



核心  
资源

产品  
市场类型  
竞争



渠道  
通路

需求创建

渠道通路

问题  
客户  
用户  
付费者



成本结构



收入来源

验证你的商业模式

定价模式

为了完成这个，你需要一个敏捷  
而特别的小组...

# 客户拓展 小组



这个小组要能...



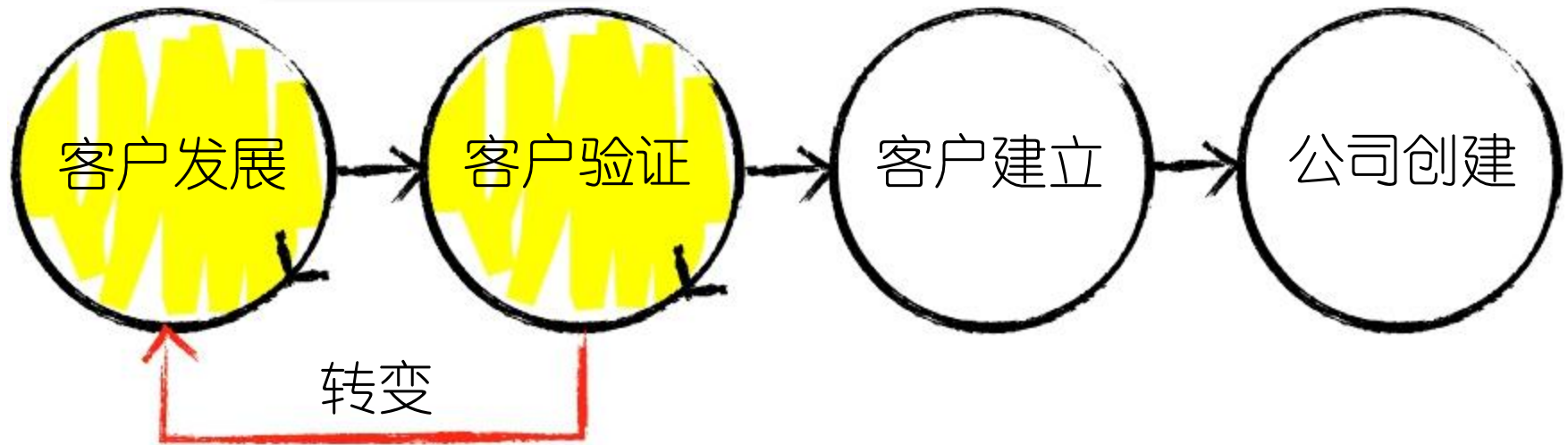
...走出办公楼实  
地检验假设！



# ...到现场验证与调整你的商业模式



# 你需要调整适配你的商业模式，直到证实你的商业模式可行了



“如何证明  
我的商业模式  
可行了？”



一个“可行”的例子就是...

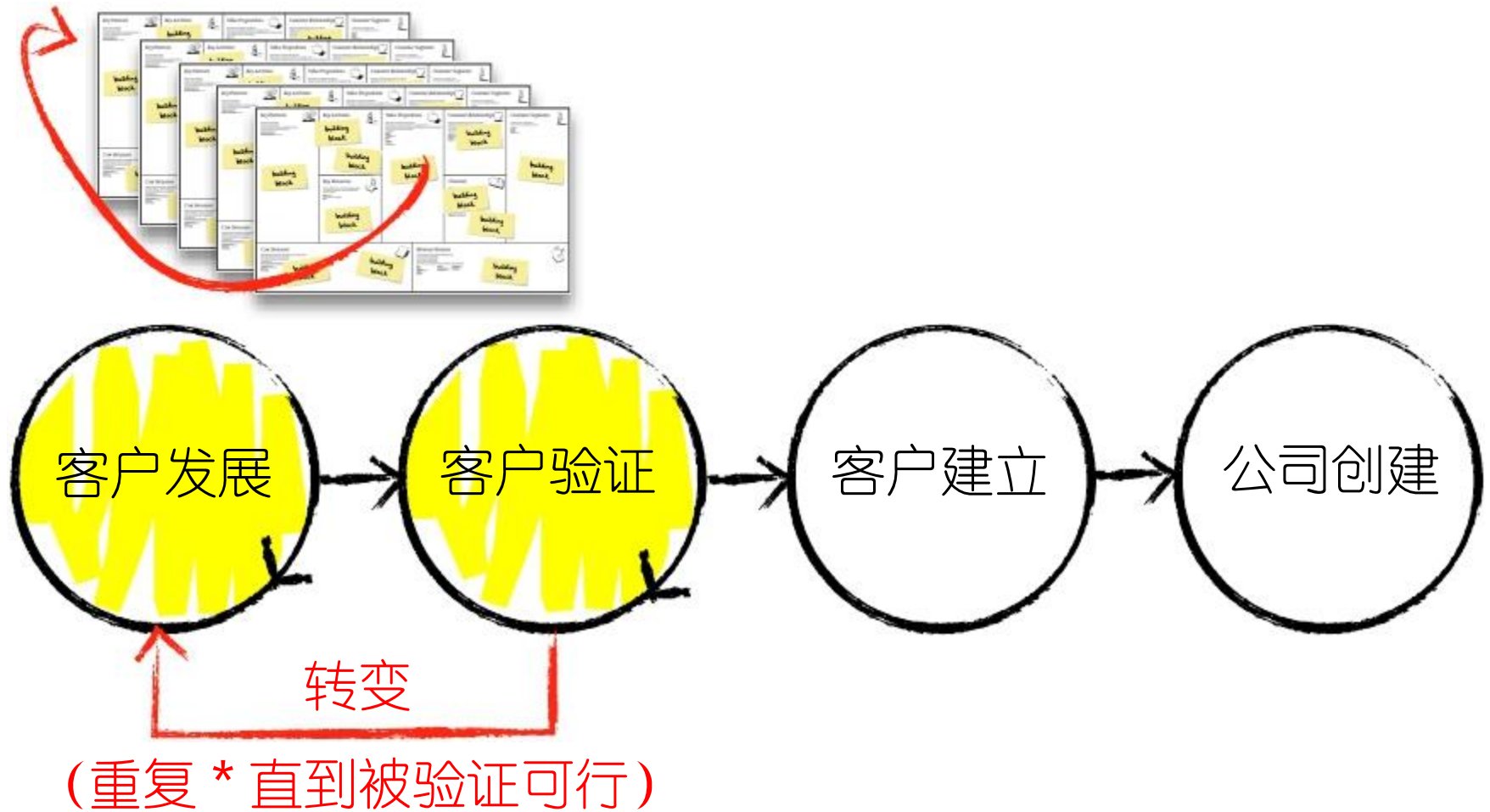
... “最小可用功能集” 有  
人买帐（付费）



这个调整适配的过程叫做...



# 转变pivot





A close-up photograph of a wooden instrument, likely a violin, showing the body and a dark, textured surface. A yellow vertical bar is visible on the left side of the image.

那么，你有什么事实证明吗？

恭喜你！



你完成了探求阶段！



所以，需要铭记...

5

不要创立公司，  
除非你的商业  
模式已经得到  
验证

或许，你是幸运的...

可以在烧光风投资金前  
找到可行商业模式



执行阶段 不同于 探求阶段



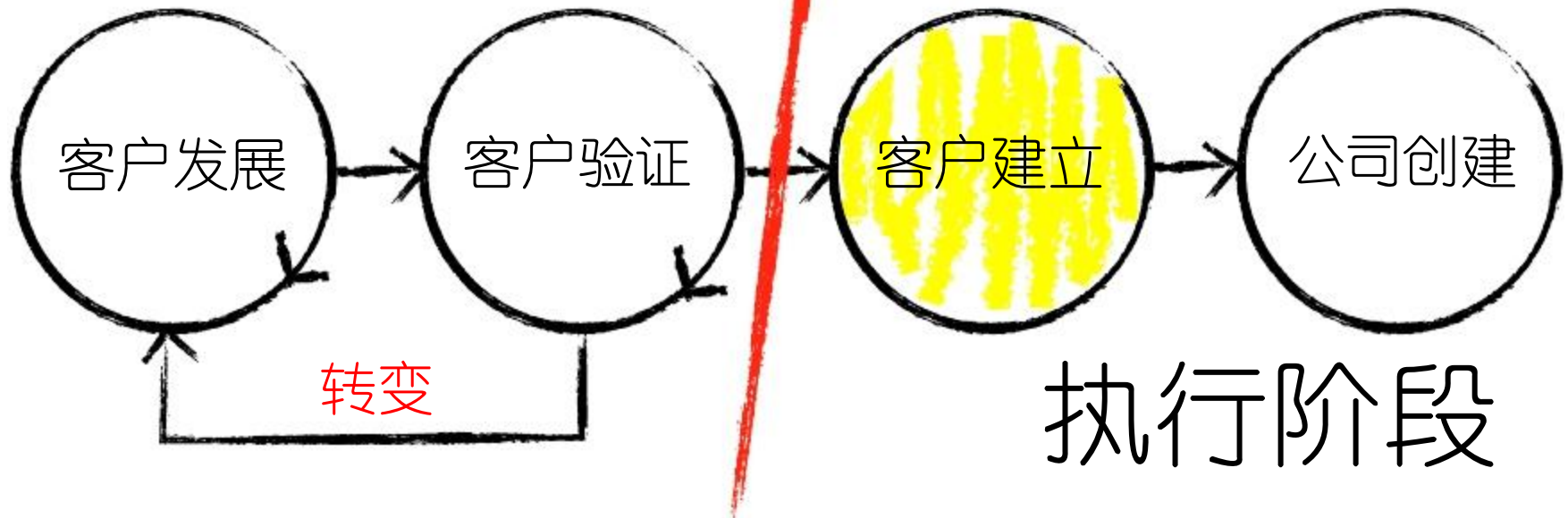
执行阶段 必须在 探求阶段之后

当你找到合适的商业模式后  
再创立你的公司

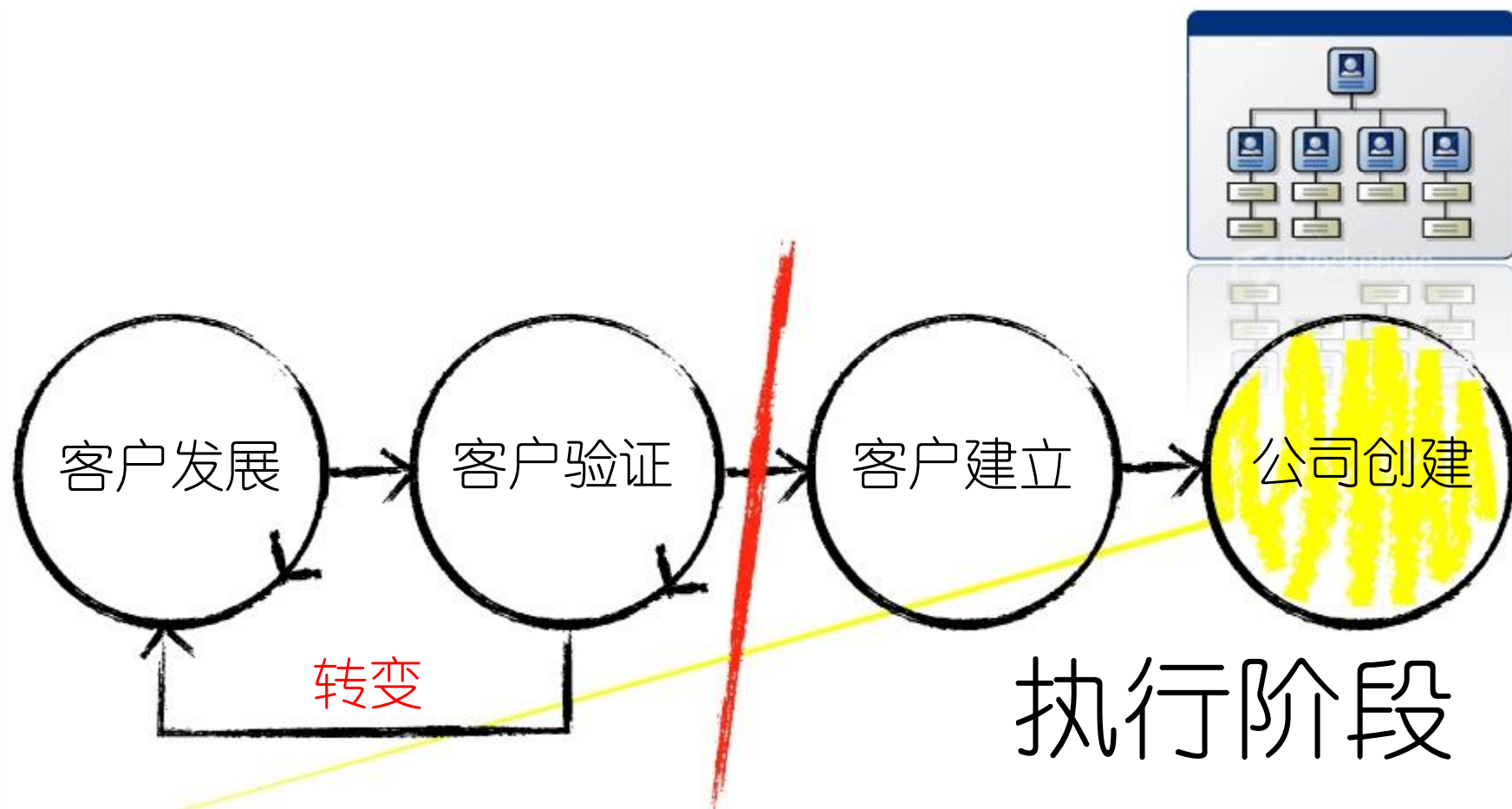


然后，就只剩下执行的事了...

# 扩大你的营销宣传



# 建立你的组织结构



1

商业计划书对支撑初创公司活到实际客户签单没有任何帮助!

2

麦克的商业模式很愚蠢!

3

花些时间仔细想想各种可能的替代方案.

4

你的商业模式想法只是一组假设.

5

不要创立公司, 除非你的商业模式已经得到验证.

# Canvas

Meet the key tool for describing and analyzing  
organizational and personal business models.

更多商业模式画布资料及本文档更新，请访问  
<http://www.bizmodel.org>

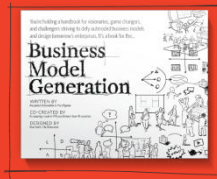




# Business Model **YOU**

现在轮到你勾勒画布了！





参考 / 工具 / 模板 / 社区  
<http://www.bizmodel.org>

**Next  
Steps**



**请反馈**

@商业模式新生代



[weibo.com/bizmodelgen](http://weibo.com/bizmodelgen)



[thankleft@gmail.com](mailto:thankleft@gmail.com)



[www.bizmodel.org](http://www.bizmodel.org)

<http://www.bizmodel.org>

Thank



You!