创业 2.0: 通过精益创业科学方法 检验假设成功创业













By Eric, Calvin Chin, Hank Horkoff Charles, David, Erin, Johnson Wang

当下创业正当时

- 现在正是历史上最好的创业时机
 - 所有行业的成本费用正在下降
 - 世界正在被铲平, 贸易壁垒正在消除
 - 市场还存在诸多混乱和空间
 - 新兴技术正在增强从根本上颠覆格局的能力

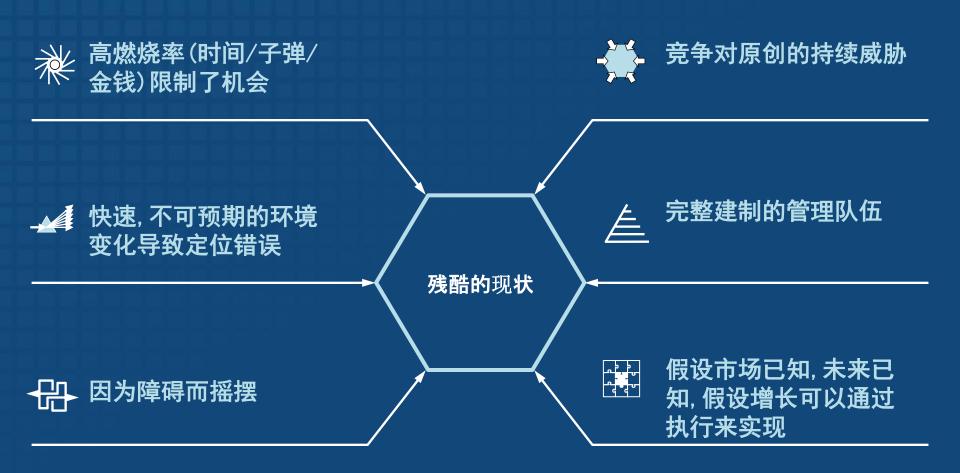
为什么要做初创公司?

- 只有创业能把这三个因素结合起来
 - 改变世界
 - 建立一个有持久价值的组织
 - 使客户的生活更美好

什么是初创公司?

- 初创公司是一个由人组成的机构,旨在极不确定的条件下提供新的产品或服务
- 与公司规模, 行业的经济状况或产业无关

创业公司的现状:没有第二名



创业需要管理

- 我们的目标是建立一个组织, 而不仅仅是一个产品
- 传统管理做法面临失败——即MBA们所学 到的"笼统管理"
- 需要能够适应初创公司在极不确定性的情况下的做法和原则,而不只是"在车库里瞎折腾的两个家伙"

- THE MOVEMENT THAT IS TRANSFORMING HOW NEW PRODUCTS ARE BUILT AND LAUNCHED
- 一个正在改变如何建立和发布产品的运动



什么是精益创业?

- 精益创业是构想,设计和开发新网络和移动软件产品的严谨科学的方法
- 精益创业原则能为普通的初创公司提供规范模式,它包含了其他创业家的最佳实践, 从而减少创业风险
- 精益创业是创业家的"实用MBA"

精益创业起源?

- 精益创业是 Eric Ries 创造的名词, 他的方法 提倡创建快速的原型来测试市场设想, 并使 用用户反馈来实现它们. 这比通过传统的产 品开发实践(例如"瀑布模型") 要快得多
- 我们能够经常看到,精益创业公司会在一天内多次发布他们产品的新代码,并经常使用连续部署的实践

精益创业好处

- 更加创新
- 停止浪费人们的时间
- 更加成功

精益创业原则

- 人人都是创业者
 - 你不必在车库工作, 应该在创业公司
- 创业即是管理
 - 创业公司是一个机构, 不只是一个产品/服务, 所以它需要管理, 一种新型的与之适配的管理
- 验证学习
 - 创业公司不是为了制造物质,赚钱或者服务顾客而存在的,它是为了学习怎样建立持续性商务而存在的. 这种学习可以被科学地验证,允许我们测试想象中的每个元素的实验



精益创业原则

- 创新会计
 - 为了增加企业效果和使企业家保持责任感,我们需要注意一些无聊的事情:怎样衡量进程,怎样设立里程碑,怎样排工作的优先级.这要求一种针对创业公司的新型会计
- 建立-测量-学习
 - 创业公司的基本活动是将创意转为产品, 测量用户反馈, 然后学习坚持或转移目标. 所有成功的创业过程跟应该跟加速反馈循环联系在一起

创新的未来

- 精益创业不只是关于怎么样创立一个更成功的商业公司, 更是一种思考方式
- 它是关于我们能从商业中学习到怎样增进实际每相工作的方法.可以想象精益创业原则能应用到政府项目, 医疗病护, 还有解决世界大问题. 它是"我们怎样更快知道哪些有效的, 忽略哪些没用的?"这个问题的根本答案



管理客户开发

- 在精益转变(Pivot)期的问题是——哪些活动是创造价值的,哪些是浪费资源的?
- 在传统的商业中,创造价值是通过向客户提供产品或服务实现的
- 对初创公司而言,产品和客户都是未知的
- 我们需要重新定义初创公司的价值:对客户 进行有效的学习

精益创业的特征

- 非资本推动型,主动自发,关注客户价值,拒绝华而不实
- 持续的用户互动
- 从第一天开始以收入为目标
- 如果没有收入, 就一定限制规模
- 假设用户和未来都是未知的
- 可以限制的低燃烧率,没有危机



很少时间与花费产生非凡的价值

- 杠杆作用:
 - 科技商品化
 - 敏捷管理实践
 - 客户开发
- 用来检验假设和回答未知



客户开发对应敏捷开发

• 客户开发

敏捷产品开发

• 持续的客户互动循环

- 快速假设检验,包括市 场,价格,客户等
- 极限的低成本, 低花费, 聚焦点
- 为投资者打开可衡量的大门



敏捷产品开发

持续的产品开发循环

- 产品开发周期按小时来 算而不是年或月
- 紧跟客户开发
- 最少的功能,最大的用户 产覆盖

用户测试不等于市场调查

- 如果你只是与人们交谈, 他们可能会说: "噢, 我喜欢在网上买鞋子. "但其实他们害怕这么做
- 他们可能会说:"噢,我愿意按零售价全额支付." 但其实他们想要折扣
- 又或者他们所说的话与内心的想法刚好相反
- 他们可能会说:"不, 我绝对想要折扣."但到时折 扣可能会使鞋子像是廉价货

精益创业测试市场的做法

- 在当地商店购买鞋子然后拿到网上出售,不仅可以判断出人们对于在网上购买鞋子的兴趣有多大,还能在过程中获得了新事物带来的意外收获

赢家:比竞争者行动得更快

- 胜利要求不断评估变化和降低风险的办法
- 比对手快的迭代产生实质的好处

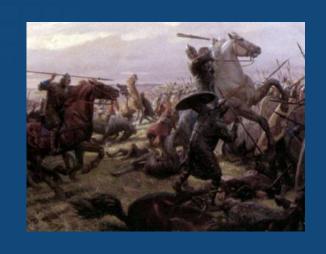
要么生/要么死

• 传统创业公司在打古代战争



• 实际需要我们开打现代战争







传统 产品开发模式

• 衡量进展的单位 = 步入下一阶段

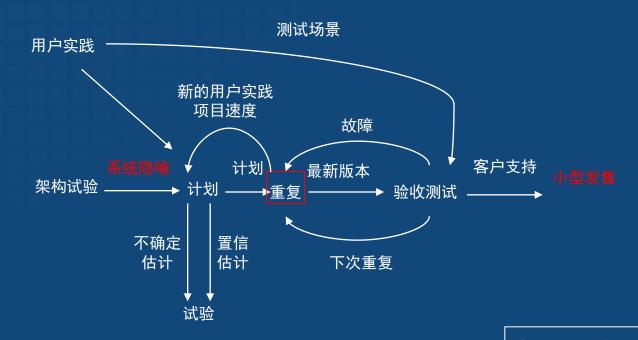


敏捷 产品开发

• 衡量进展的单位 = 一行不断修改的编码

极限编程项目

产品生产者或内部客户

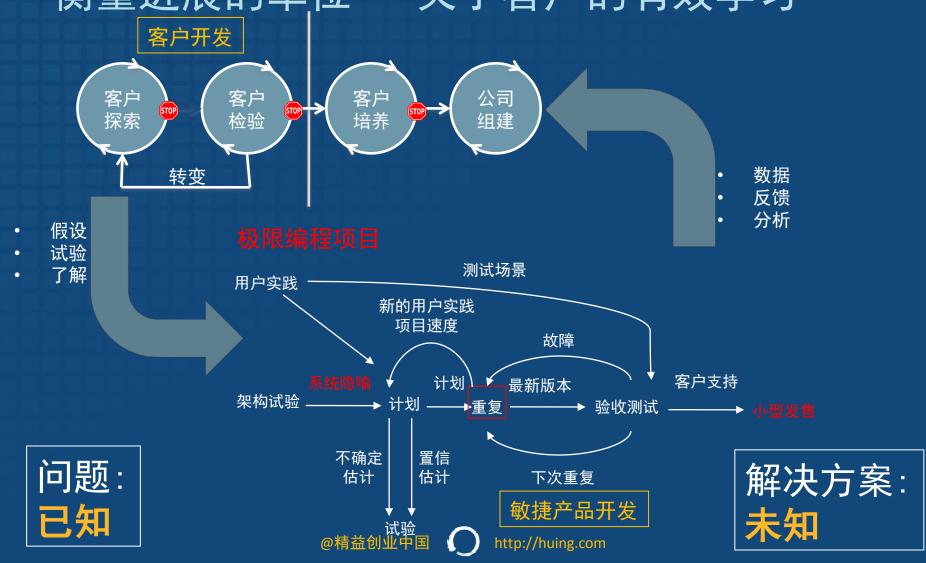


问题: 已知



精益创业产品开发模式

• 衡量进展的单位 = 关于客户的有效学习

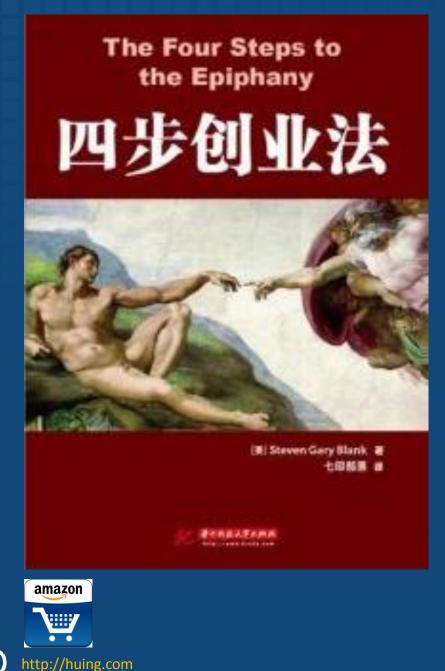


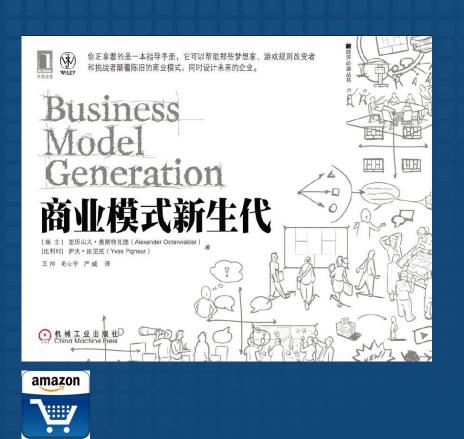
为什么要关注?

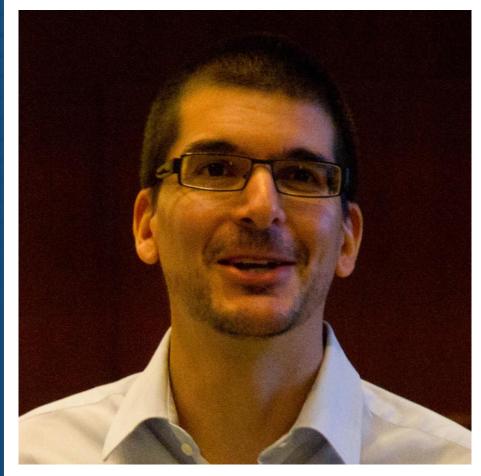




"Customer Development" 客户开发《四步创业法》







"Business Model Canvas" 商业模式画布 《商业模式新生代》



"Lean Startup" 精益创业 《精益创业:新创企业的 成长思维》

风息会球的侧板方法

FACEBOOK的创业-成长模式

ST SET DOUBLE

精益创业

新创企业的成长思维

TELETE-WE (Division) CR - 提供公司





http://huing.com



















































Startup Lessons Learned 精益创业运动 www.huing.com

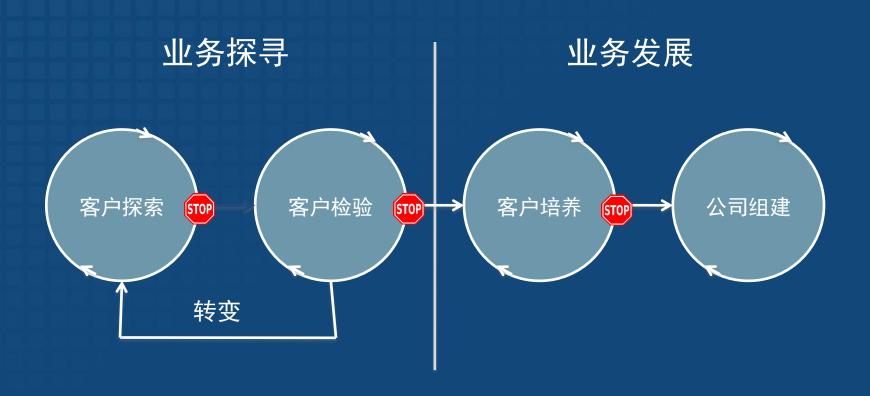
http://huing.com

在中国?

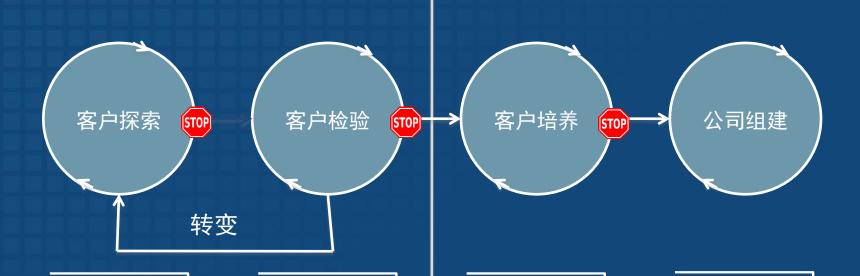
你!



精益创业有哪几个阶段?



将市场风险/产品利润假设成真



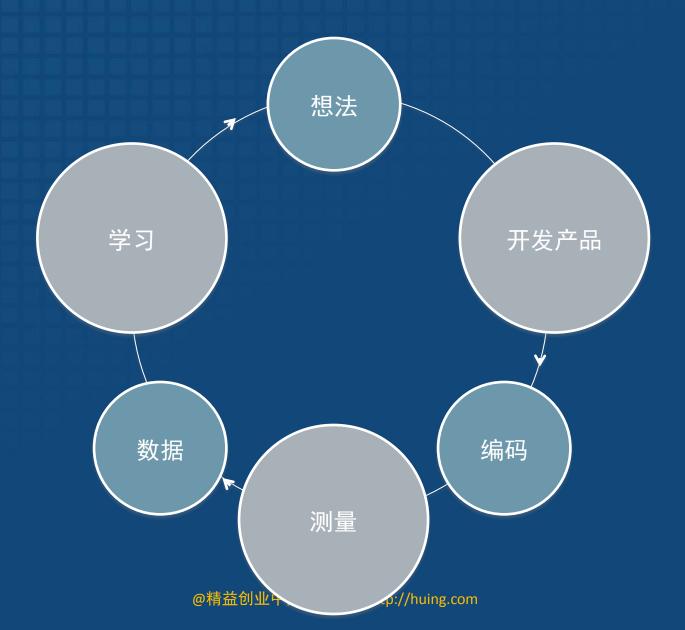
寻找天使用户, 验证假设,检验 产品能否解决他 们亟待解决的往 年提 建立一个可重复 和可衡量的可行 销售过程, 而不 是组建销售团队 帮助潜在客户认识产品,并引发购买行为.建立最终用户需求和填补销售渠道

从学习,探索型的组织向编制完整,反应快速的企业过去,通过不懈的执行力达到规模

精益创业的关键原则是什么?

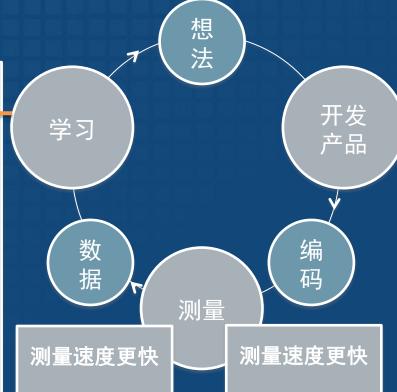
- 减少浪费, 低成本(无收入不扩增)
- 一种开发/测量/学习的文化
- 快速假设, 快速学习/失败, 快速调整
- 敏捷技术开发
- 耐心, 有条理地开展各阶段工作

目标: 通过这个循环最大程度节约时间



目标: 通过这个循环最大程度节约时间

学得更快



分割测试 明确产品所有者 连续部署 可用性测试 实时监控 客户联络 漏斗分析 群分析 净宣传分数 搜索引擎营销 实时报警 监测预测

建立速度更快

单元测试 可用性测试 持续集器 增量部为那 自由与开放 组件 云系统可可 免疫可扩展 即一重构 重数 新期 最小但可用的产品

@精益创业中国



http://huing.com

精益创业不是什么?

- 精益并不意味着便宜, 而是注重效率
- 在正确的时间采取正确的行动
- 不能保证成功(只是一个帮助提高成功机会的框架)
- 专为软件初创企业设计,但同样适用于其它领域

精益创业有哪几个阶段?



走出办公楼!



客户开发的目标是什么?

- 找到一个值得解决的问题
- 正确定义要开发的最简可用产品
- 用3个独立的循环来检测商业模式: 开发/测量/学习

最简可用产品(MVP)是什么?

- 最简可用产品是具有从早期产品试用者那里总结出来的最小特征集的产品
- 可能比你想象的简单得多!

客户开发过程



陈述假设

- 不要忽略了这一步!
- 写下你的假设

测试问题



问题陈述模版:

- 陈述3大主要问题
- 让客户排列问题优先顺序,找出那些有更高优先的问题
- 让一位客户描述他们会怎样解决这个问题
- 简述自己将如何解决这个问题
- 询问客户你的方法是否会解决这个问题
- 如果免费的话,客户是否愿意采取你的解决方案?
- 他们愿意每年支付X元吗?
- 通过现有客户把产品推荐给其他客户

开发最简可用的产品

第一次现实 定义"最简 演示最简可 用产品"

- 把最简可用产品带来,演示给客户看,使其能真正看到你的解决方案
- 如果做不到这一点的话, 带来产品截图和实体模型

检测最简可用的产品

产品展示样板:

- 陈述问题
- 运用演示法展示你的方案是如何解决问题的
- 再次测试价格
- 请求现有客户把产品推荐给其他客户
- 鼓动性的结束方式:签订合同,或承诺签订合同

确认,调整

确认问题 确认最简可 确认商业模 重复或退出

- 总结学到了什么
- 决定调整或退出

调整的类型

- 客户需求调整:同样的客户,不同的需求/问题
- 客户调整:同样的问题,不同的客户
- 业务结构调整:例如从公司业务到个人业务
- 产品特征缩小调整:剔除产品其他特征只保留关键特征
- 产品特征放大调整:增加产品特征使其成为全功能的产品
- 技术调整:用不同的技术手段解决相同的问题
- 渠道调整:相同的问题,相同的解决方案,不同的获得客户的方法
- 平台调整:向第三方开放做应用软件,成为一个平台

检测商业模式







• 商业模式画布



《商业模式新生代》 http://www.bizmodel.org



不要傻到撰写商业计划书

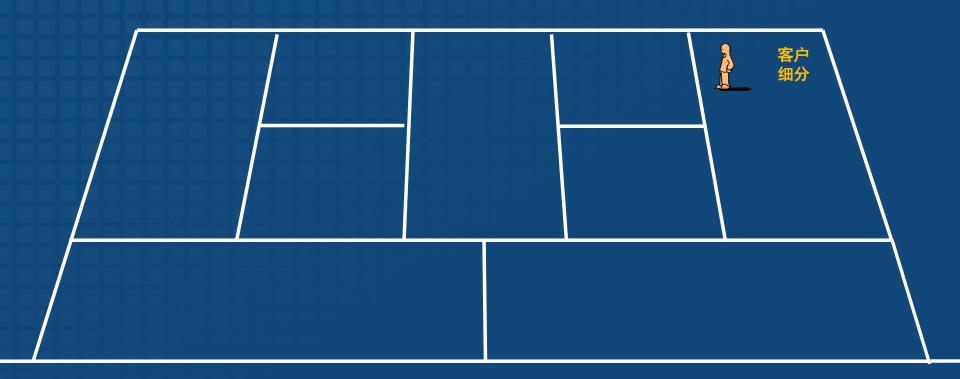
- 商业计划书对支撑初创公司活到实际客户签单没有任何帮助!
- 坚持文字类的规划工作适用于已知的未来, 但不适用于初创公司的环境
- 在初创公司中作文书规划就是鬼话, 那是用来下一轮融资时骗傻子的
- 别用商业计划书骗自己,对自己好些



创业伊始就要找寻你的商业模式

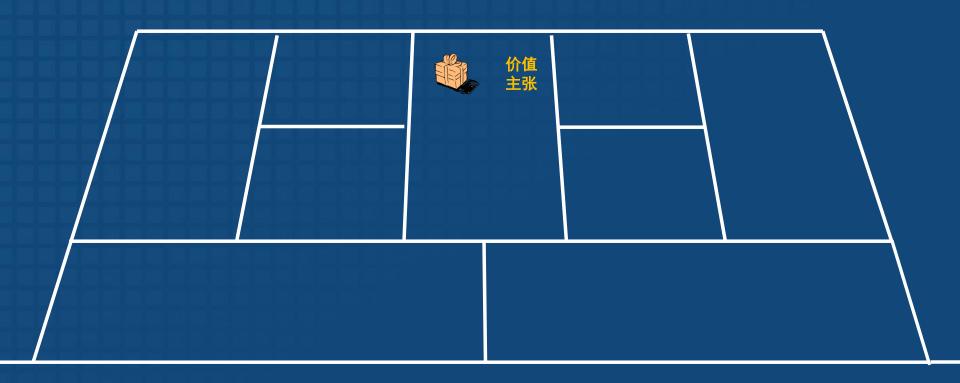
- "商业模式描述了企业如何创造价值, 传递价值, 获取价值的基本原理"
- 商业模式包含 9 个构造模块

构造模块#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?

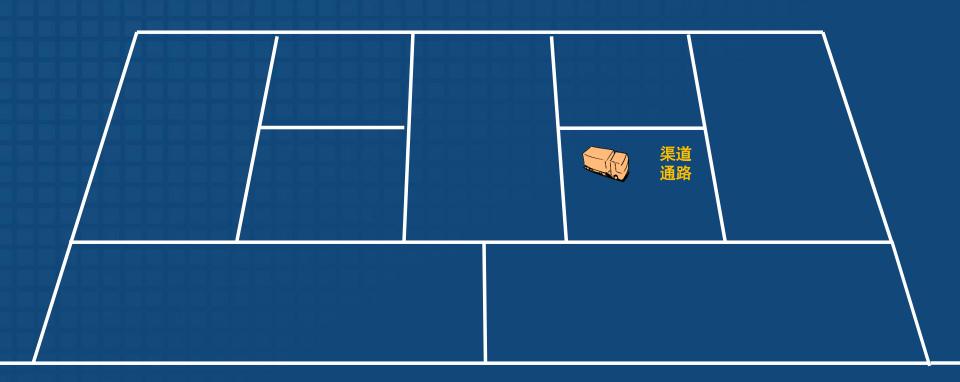
构造模块#2 价值主张



- 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?



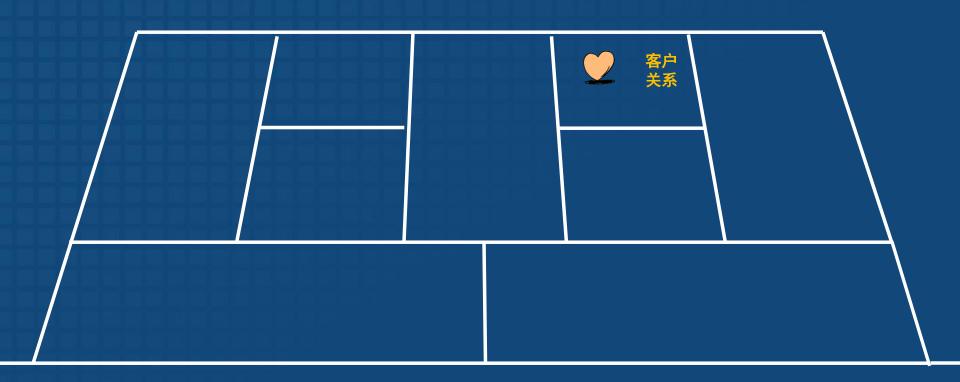
构造模块#3 渠道通路



- 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?

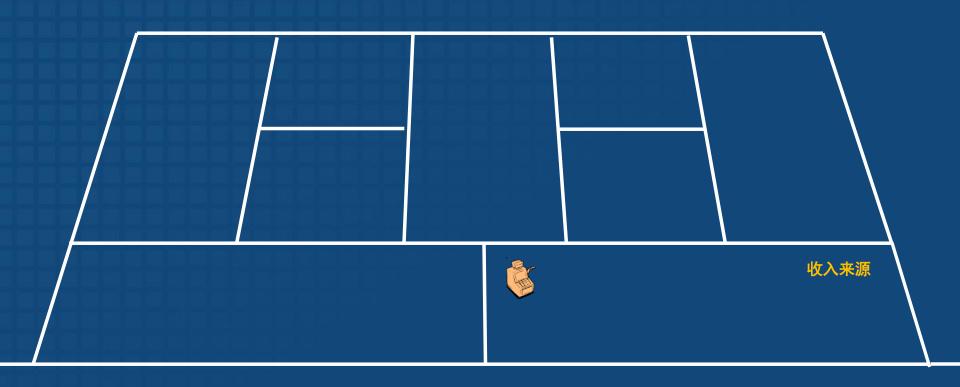


构造模块#4 客户关系



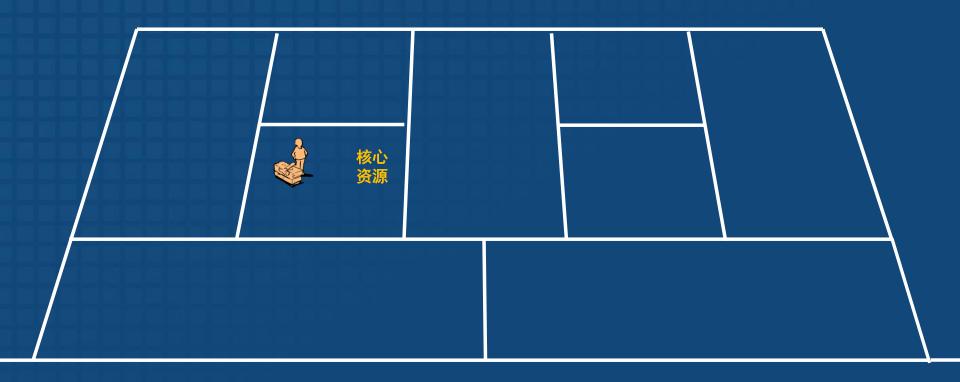
- 我们每个客户细分群体希望我们与之建立和保持何种关系?
- 哪些关系我们已经建立了?这些关系成本如何?

构造模块#5 收入来源



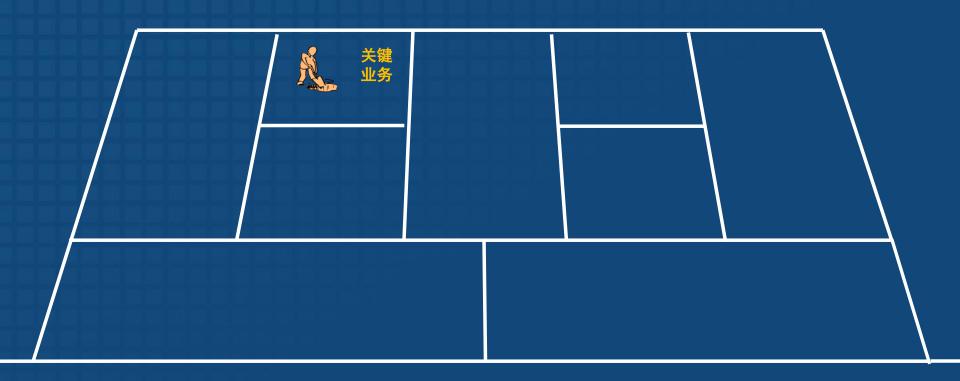
- 什么样的价值能让客户愿意付费?他们是如何支付费用的?
- 他们更愿意如何支付费用?

构造模块#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?

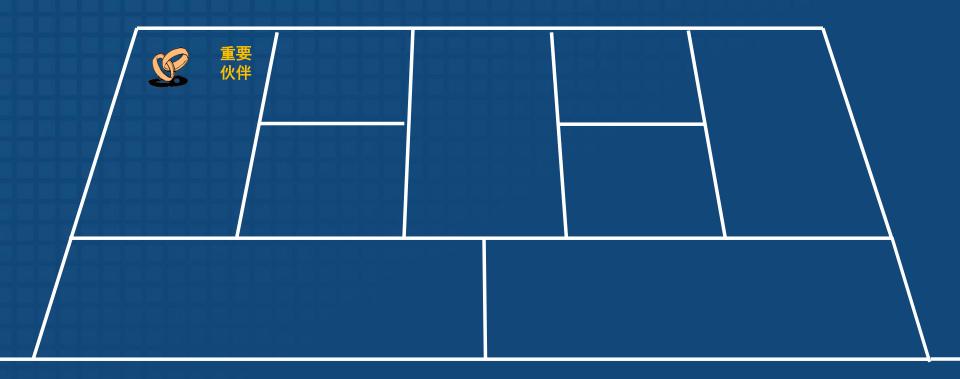
构造模块#7 关键业务



- 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?



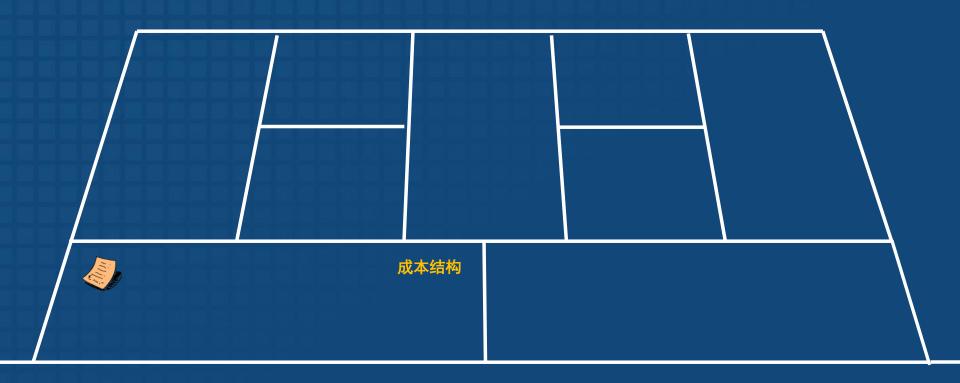
构造模块#8 重要合作



- 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?



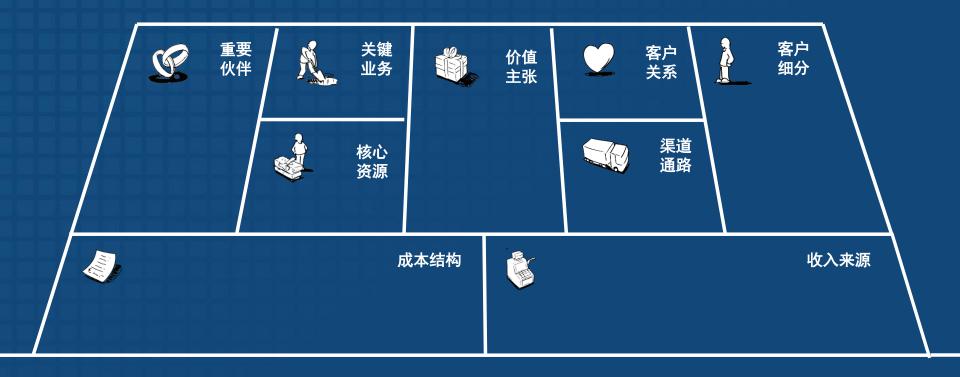
构造模块#9 成本结构



- 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?



商业模式画布



- 这九个商业模式构造块组成了一种商业模式构建便捷工具的基础, 这个工具我们称之为商业模式画布
- Business Model Canvas



商业模式 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
- 尝试通过回答上面各种问题勾勒出替代性的商业模式

源自《商业模式新生代》



方法1: 客户洞察



方法2: 创意构思

商业模式创新的 6 种方法

亦可参见《创新 2.0: 通过商业模式设计和创新获得竞争优势》



方法3: 可视思考



方法5: 故事讲述



方法4: 原型制作



方法6: 情景推测



还未验证可行的只是一堆假设



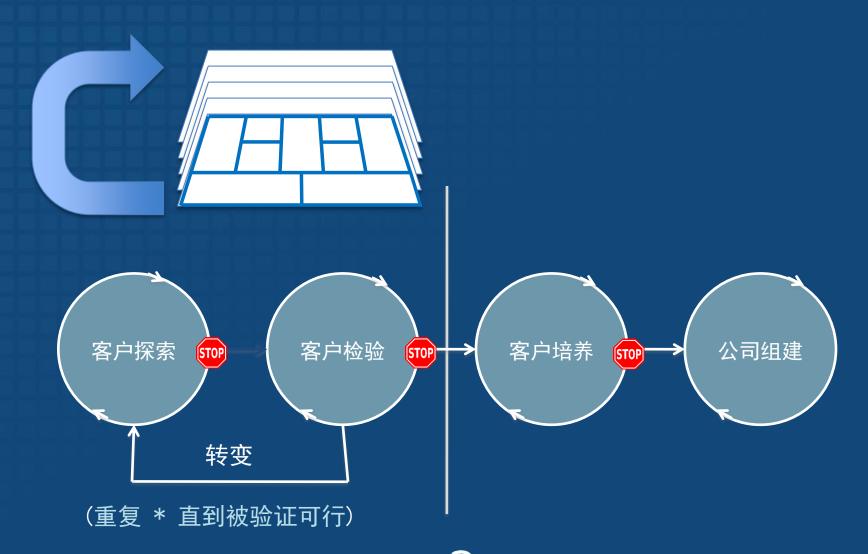
- 你在办公楼里想出来的不是商业模式,而只是一堆假设
- 所以你需要走出办公楼到客户那里去检验你的各种假设

到现场验证与调整你的商业模式

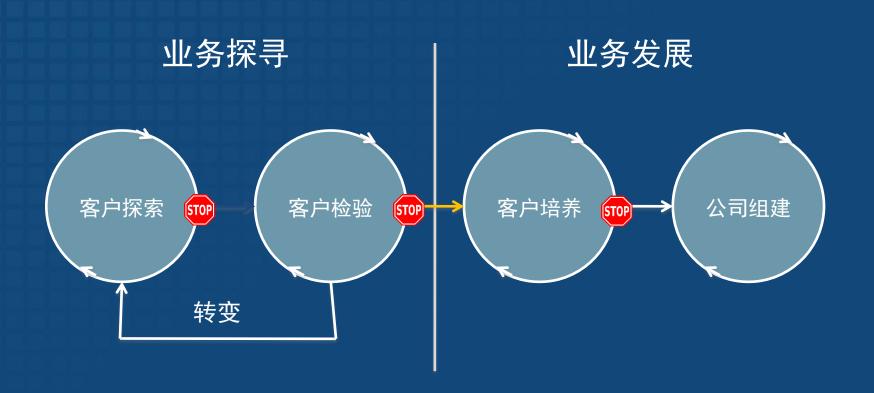


- 你需要调整适配你的商业模式,直到证实你的商业模式可行
- "最简可用产品 MVP"有人买帐(付费) 既为可行

转变(pivot)商业模式直到可行



业务探寻成功后才进入业务发展



- 误区
- 精益生产方式意味着实惠
- 精益创新的初创公司的目标就是省钱
- 真理 精益创新方法不在于成本, 关键在于速度

- 误区
- 精益创新只适用于网络2.0软件公司

• 真理 精益创新适用于所有对顾客需求不确定的公司

- 误区
- 精益初创公司是小规模的, 处处省钱的初创公司

• 真理 精益初创公司雄心勃勃,并能合理部署大量资金

- 误区
- 精益创新依靠数据或客户的反馈意见, 而不是自己的创业理想

• 真理 精益创新公司被一种强有力的理想驱动着,并严格测试这个理想的每 个元素



Huing.com we are helping you

