版权信息

书名：《有的放矢：NISI创业指南》

原书名： Nail It then Scale It

ISBN：9787560999296

作者：[美] Nathan Furr, Paul Ahlstrom

译者：七印部落

出版社：华中科技大学出版社

版权所有　　侵权必究

译序

　　《有的放矢：NISI创业指南》是七印部落翻译的第6本书。

　　这本书与我们之前翻译的《四步创业法》有几点相似之处。

　　首先，两本书都是讲创业方法和创业流程的。它们都强调尽早开发产品原型请客户试用，反对闭门造车；强调通过反复试错来了解客户需求。

　　其次，两本书使用的案例大多是硅谷的科技公司，所提倡的方法也都具有美国作风。有读者因此反映这两本书在中国“没有用”。我们把这种意见理解成一种抱怨，是一种对在封闭的市场环境下无法公平竞争的抱怨。以互联网为例，由于众所周知的原因，中国的互联网形成了一个封闭的、自给自足的市场环境。这种环境虽然避免了国内互联网创业者直接与某些国外同行竞争，却导致大家纷纷抄袭外国公司的创意。“山寨”林立，同室操戈，大鱼吃小虾，竞争反而更激烈。在这种情况下，提倡创新和自食其力的书的确失去了它们应有的作用。对这种抱怨，我们表示理解。

　　再次，两本书的英文原著都未经过正式的编辑加工和排版处理，因而行文略显拖沓，时有英文拼写纰漏，版式零乱。我们在忠于原著的前提下，对内容进行了梳理和润色，目的是让中文读者读起来更通顺。为了保护读者的视力，两本书都使用了较宽的行间距，同时将每一行的字数严格限制在27字以内，以降低阅读疲劳感。

　　《有的放矢：NISI创业指南》除了详述“有的放矢”的创业方法外，还提出了两个新的观点，值得借鉴。

　　首先，这本书重新定义了商业创新的内涵，尤其指出了商业创新与普通发明创造之间的区别，让人耳目一新。

　　其次，作者看到了危机对塑造成熟企业家的重要作用，鼓励读者有意识地利用危机来提高创业的成功率。这跟中国人说的“不经磨炼，难成大器”有异曲同工之妙。

　　七印部落

2014年3月18日

序

Preface

　　当今的主流创业方式正在发生变化。成功的创业者在反思自己的创业经历后，认识到以往信奉的那些成功信条与最终使自己成功的因素之间毫无关联。同时，创业者和投资人都抱怨创业的时间成本和资金成本太高。一场有关创业方式的革命正在席卷全球。

　　在过去的20多年里，我们研究了上千家公司，直接投资了100多家创业公司，总金额超过了4亿美元。我们帮助这些公司额外募集到超过9亿美元的资金，并创造了数十亿美金的产值。我们还搜集了众多失败的案例，有的创业者拼命地“烧钱”，却连一个真正的机会都没抓住；有的创业者与投资人产生分歧，导致公司支离破碎。我们发现问题的根源在于人们固守传统的创业方法。通过不断研究和反复实践，我们找到了更有效的创业方法，把它写进这本书里，我们称之为“有的放矢”方法。

　　不仅我们对现有创业方法感不到满，创业领域的教育者们也对传统教育的成效感到不满。传统的创业教育只关心如何撰写商业计划书，缺乏对创新流程的理解，造成了教学与实践的脱节。本书记录的方法也将颠覆传统的创业教育方式。

　　这场革命已经在世界各地悄悄地发生。硅谷创业导师史蒂夫·布兰克（Steve Blank）最早用其颠覆性的理论影响了硅谷的创业者。埃里克·莱斯（Eric Ries）所著的《精益创业（Lean Startup）》，以及约翰·穆林斯（John Mullins）和兰迪·科米萨（Randy Komisar）所著的《Getting to Plan B》都借鉴了史蒂夫提出的客户发展方法。与此同时，像Kickstart这样的种子基金，以及像Y Combinator和Tech Stars这样的孵化器都早已加入这场创业革命。越来越多的证据表明，传统的创业方法已经行不通了。

　　除本书以外，如果创业者和产品经理希望对产品开发、创业流程有更深入的了解，那么我们郑重推荐史蒂夫·布兰克所著的《四步创业法（The Four Steps to the Epiphany）》。

　　我们希望这本书帮助创业者和投资者加入这场史无前例的创业革命。无论你是想设计一款颠覆性的新产品，创办一家企业，还是拯救已有的生意，有的放矢方法都将从根本上改变你对创新的看法，并极大地提高你成功的概率。我们也期待读者通过info@nailthenscale.com联系我们，并反馈自己的创业经历。有的放矢方法已经帮助了众多的创业者，同样的效果也会发生在你身上。相信我们，祝你好运！

　　——Nathan Furr, Paul Ahlstrom

作者简介

About the Authors

内森·弗

　　内森·弗（Nathan Furr）在斯坦福大学获得技术创业专业博士学位，目前在杨百翰大学（Brigham Young University）任创业课程教授。该校创业课程在全美排名前五。内森曾经作为创始人和创业顾问参与多家公司的管理工作，涉及的行业涵盖Web2.0、环保技术、金融服务、专业服务、零售业等多个领域。他是早期风险投资基金Kickstart种子基金的董事会成员，还是《福布斯》杂志的撰稿人。他曾在知名战略咨询公司Monitor Group工作，与公司高层一起研究市场战略，寻找市场机会。

　　内森的研究方向是市场开发和早期创业。他领导并开展了精益创业研究项目，以及反思创业教育方式的e-school项目。最近他在研究创业公司和老企业如何进入新市场的问题。内森与人合著的论文探讨了企业开创新商业模式的方式，企业成功转行的决定因素，以及集体学习行为对企业进入国际市场的影响。除了博士学位之外，内森还拥有工商管理硕士学位。

保罗·阿尔斯特伦

　　保罗·阿尔斯特伦（Paul Ahlstrom）是投资人兼创业者，他关注早期创业投资，在美国和墨西哥设有投资基金，并创办过多家高科技公司。

　　保罗目前致力于为墨西哥和拉美国家的创业者提供创业资金，帮助他们改善创业环境。作为墨西哥风险投资行业的领导者，他与合伙人罗格里奥·德·洛斯·桑托斯（Rogelio de los Santos）在墨西哥蒙特瑞共同建立了风险投资基金Alta Venture Mexico。

　　保罗还在落基山脉地区参与建立vSpring Capital投资基金和Kickstart种子基金，在墨西哥城参与建立了Alta Growth基金。他直接投资的创业公司超过一百家，总金额超过4亿美元。其中包括在纳斯达克上市的公司Ancestry.com、GlobalSim（后被Kongsberg Maritime收购）、Senforce（后被Novell收购）、Altiris（上市之后被Symantec收购）、RhoMobile和Aeroprise（后被BMC收购）。保罗还是多家创业公司的董事会成员，如Public Engines、7degrees、The American Academy和FamilyLink等。

　　除了投资，保罗还有创业和管理经验，他创办了包括Knowlix在内的多家企业。Knowlix是一家IT管理公司，1999年被Peregrine System收购，不久后又被惠普收购。

　　保罗是杨百翰大学罗林斯电子商务中心的创业顾问，也是该校创业技术中心的创始人之一。他是全美排名第一的大学技术孵化平台——犹他州大学技术商业化办公室的理事会成员，也是摩托罗拉远见研究会成员。他在杨百翰大学通信系获得学士学位，还获得了以色列尼坦亚学院的荣誉博士学位。

第1章　创业者的悖论

The Entrepreneur's Paradox

　　选择正确的创业方式很重要，否则即使你没做错一件事，公司也可能还是无法摆脱失败的命运。犯罪记录查询网站的创始人格雷格（Greg）的经历印证了这一点。格雷格所住的公寓遭窃，于是他加入了居住社区的联防小组，负责在小区地图上标记犯罪发生地点。渐渐地，他认识到这种地图可以帮助警察降低社区犯罪率，于是他决定把这种地图推广出去。

　　格雷格是一位热情、积极的创业者，他很快就搭建了报告犯罪数据的网站CrimeReports，还写好了商业计划书。他联系华盛顿特区的一位警察朋友，和他一起说服了警察局试用该网站。初战告捷！格雷格开始积极寻找投资。投资人对网站印象深刻，向他提供了种子基金。拿到投资后，格雷格招聘开发人员继续完善他的网站，还聘请了销售人员推广业务，准备大干一番。

　　事情的进展并不顺利，尽管他很努力，生意却毫无起色，警察局那边的合同也一直无法敲定。前两期投资用光之后，格雷格还没有找到一个新客户。他开始反思，为什么他没做错什么，结果却如此糟糕。接下来他换了一种创业方式，一种与普通创业流程不太一样的方式。格雷格暂时停下网站的开发和销售，开始倾听市场和客户的声音。调查结果让他非常吃惊，并使他决定坚持下去。不到一年，公司就从一个客户发展到两千个客户，并与两百多个警察局建立了联系。同时，他还开创了全新的政府2.0商业模式。格雷格采用的方法正是本书要推荐的原则和流程。传统的创业方式差一点让他放弃了打造一流犯罪信息地图的机会。

　　创业者往往对自己的创意过于自信，这反而会把他们引向失败。

　　我们见过太多像格雷格这样的创业者，看起来没做错什么，但他们的公司却深陷泥潭。统计结果表明，大部分创业公司都以失败告终，而失败的原因并不像人们想象的那么简单。失败并非都是因为创始人能力不济，或者产品质量不过关。实际上，只有不到10%的公司是因为技术或产品不过关而倒闭的。为什么成千上万聪明能干的创业者有绝妙的创意，却仍然在苦苦挣扎？为什么他们循规蹈矩地遵从教科书的指导，开发产品、写商业计划书、寻找投资、严格执行计划，却仍然无法摆脱失败的命运？因为最初的创意仅仅只是大胆的猜测，而急于求成的心态和高度集中的注意力会不断加剧创业者对创意的迷恋，从而降低修正猜测的可能性。创业者循规蹈矩却总是失败，这让人很难理解，于是有人认为成功的企业压根儿就是靠运气。真的是这样吗？我很难认同这个观点。

　　为什么如此多的创业者失败了？创业与创新有可以效仿的模式吗？20多年前，年轻的保罗·阿尔斯特伦（PaulAhlstrom）创业失败，于是他开始寻找答案。多年来他博览群书，四方求教。他参与投资并创办了百余家企业，总融资额超过4亿美元。保罗发现成功的企业的确有章可循，而且这些原则几乎都与常识相悖。

　　与此同时，内森·弗（Nathan Furr）则在斯坦福大学攻读博士，研究类似的创业问题。内森跟踪研究过众多创业公司的发展轨迹，发现创业成功者往往跟大众媒体的描述相去甚远。内森接触过硅谷数以百计的创业者和投资人，发现大多数创业成功者都没有遵循传统的商业计划流程和产品开发流程。

　　殊途同归，我们两人似乎发现了相同的规律。过去的几年里，我们又一起研究了数百家企业，并将研究成果应用于实际创业活动。尝试越多，我们就越觉得这个规律有效。

　　创业者（也包括产品经理）失败的原因往往是他们对自己的创意过于自信，他们以为只要按着传统的方式去做，就一定能成功。我们总结的规律被许多成功的创业者和企业家验证过，从通用电气到思科，从财捷（Intuit）到谷歌。希望本书能够改变传统的创业方式，帮助创业者因地制宜地制订创业计划。无论你是胸怀创业梦想，还是正在创业途中；无论你是产品经理，还是有经验的企业家，阅读本书都将获益。在正式介绍方法之前，我们先介绍创业领域常见的三种错误观念。

三种错误的创业观念

　　为什么许多有能力、有热情的创业者失败了？原因在于他们接受了三种错误的创业观念：迷信创业者的个人素质，迷信传统创业流程，以及迷信资金万能。

迷信创业者的个人素质

　　我们在与企业家、产品经理、学生交流时发现，他们都很看重创业者的个人素质，比如梦想、热情、恒心等。媒体也常常把企业家描绘成英雄般的人物，他们热情四射，为了事业敢于上刀山、下火海，不达目的、誓不罢休。

　　创业者太容易被自己的产品和技术所蒙蔽，从而忽视客户的负面反馈，使得花费精力研制出的产品无人问津。

　　这些的确都是创业者不可缺少的素质。问题在于，我们发现很多有梦想、有热情、有恒心的创业者却把自己的公司引入了歧途。我们长期的研究表明，虽然梦想、热情和恒心很重要，但它们有时也非常危险。梦想很可能变成孤注一掷，热情很容易变成冥顽不化，恒心则很容易退化成刚愎自用。创业者太容易被自己的产品和技术所蒙蔽，从而忽视客户的负面反馈，使得花费精力研制出的产品无人问津。

　　如果你不相信自信与恒心可能是陷阱，那么让我们回顾一下爱因斯坦的经历。爱因斯坦1916年发表相对论时相信宇宙是静止的，他甚至提出了“宇宙恒定论”。此后很多年他一直坚持自己的理论，拒绝承认1922年亚历山大·弗里德曼（AlexanderFriedmann）和1927年乔治·勒马特（Georges Lema.tre）提出的宇宙膨胀理论。直到1929年，埃德温·哈勃（EdwinHubble）的观测证明宇宙在膨胀，爱因斯坦才发现相对论与宇宙是动态的并不矛盾。他承认自己犯了错误，并将坚持该错误理论称为自己最大的盲区。爱因斯坦坚信自己无所不知，结果使他错失了发现突破性的宇宙膨胀理论的机会！

　　尽管热情可能会蒙蔽你的双眼，但并非无药可救。只要遵循正确的创业方式，就能转危为安。迈克·卡西迪（MikeCassidy）已经创办过两家公司，出售第二家公司让他赚了5.32亿美元。准备第三次创业时，他遇到了第一人称视角射击游戏世界冠军斯雷什（Thresh）。斯雷什想开一个网上竞技场，游戏玩家押注作为奖金，竞技获胜者将赢得所有奖金。虽然迈克不是游戏玩家，但这个主意吸引了他。两个人一起融资创办了Ultimate Arena网站。迈克和团队辛苦工作一年后，网站初具雏形。斯雷什则凭借他的影响力和人脉开展营销宣传，用户很快蜂拥而至，每月有接近50万的新注册用户。看起来一切进展得非常顺利，但是迈克发现了令人不安的事实：用户流失很严重，很多用户玩了几次游戏就再也没回来过。至少有50%的用户只玩了一次就离开了。

　　迈克开始调查用户流失的原因。他发现Ultimate Arena上的玩家大多互不相识，比较孤立。由于缺少对其他玩家的了解，奖金总是被更厉害的玩家赢走，就如同学生在学校被坏学生抢钱一样。普通用户觉得Ultimate Arena缺少社交元素和公平竞争的机会。

　　迈克把团队召集在起来，向他们说明了情况。但是斯雷什和其他团队骨干坚持认为这只是暂时现象，只要修改收费模式和排名机制就能让用户留下来。他们过于自信，拒绝接受迈克的建议和用户的反馈。迈克不得不退出，不久以后Ultimate Arena就倒闭了。迈克吸取Ultimate Arena的教训，开始开发Xfire。这是一款即时通信工具，专门为游戏玩家设计，帮助他们进行在线交流。Xfire满足了游戏用户的社交需求，很快取得了成功。最终Vivendi公司以超过1亿美元的价格收购了Xfire。

　　人们看到成功的企业家往往是有梦想、有热情、有恒心的人，自然就会把他们的成就归功于这些优秀的个人素质。但是把企业的成功简单地归功于企业家的个人素质是有失偏颇的。社会心理学把这种现象称为“光环效应”，因为真实的原因难以察觉，所以人们往往把成功和失败的原因过多地归因于个人。但事实上，往往是那些不易察觉的因素发挥了关键作用。马尔科姆·格拉德威尔（Malcolm Gladwell）在他的著作《异类（Outliers）》中描述了个人素质如何影响像比尔·盖茨（Bill Gates）这样的成功人士，但他同时也强调了其他不易察觉的因素（如早年接触计算机的经历）对他们的成功所起的作用。

　　创业者的个人素质并不能决定创业的成功或失败。由于每个人认识世界的方式和解决问题的方式不同，相同的素质在不同的人身上可能产生截然相反的结果。我们将讨论如何把这些素质变成有利的工具。比如，把激情转变为了解用户需求的积极力量，把盲目的幻想变成脚踏实地的目标。成功的企业家当然需要良好的个人素质，但更为重要的是他们比普通人更懂得如何利用这些素质。

迷信传统创业流程

　　当我们询问创业者打算如何创业时，答案通常是：融资、招聘、研发、测试、发布产品。这种传统的产品开发流程诞生于20世纪初，伴随着制造业的发展而逐渐成熟；到20世纪中期，它开始被大众消费品行业接受；20世纪末，又被高科技行业采纳。根据传统产品开发流程，一款新产品要经过确定产品机会、编写产品文档、开发产品、测试产品、销售产品等几个阶段（见图1.1）。

图1.1 传统产品开发流程

　　传统创业流程是在产品开发流程的基础上生成的。创业者先有创意，然后设法融资，接着开发产品、测试产品，最后进行销售（见图1.2）。简而言之，传统创业流程就是产品开发流程在创业创新领域的应用。

图1.2 传统创业流程

传统创业流程的隐患

　　传统的产品开发流程只适合成熟的企业使用，对创业公司来说收效甚微。这是因为刚起步的创业公司跟大企业的情况不同。大企业推出后续产品时，已经知道自己的目标用户是谁，用户需求是什么，市场潜力有多大，所以只要按部就班地执行既定计划即可。产品开发流程完全能满足它们的需求。而创业公司面对的是未知的用户群，市场前景也不明朗，一切尚无定论，只能靠摸索来解决创业过程中遇到的各种问题。这种探索过程完全不同于执行过程。探索过程会不断修改已有的假设，不断地调整计划。如果创业者一意孤行坚持按照最初的计划执行，公司很快就会触礁翻船。

　　创业公司不宜照搬大企业的做法。即使对大企业来说，传统的产品开发流程也并不总是奏效。大企业开拓新领域或者进行突破性的创新时，同样需要摸索。这时他们面临的问题与创业公司是一样的。在这种情况下，大企业也应该采用本书提出的方法。如果没有得到可靠的指导，创业者就会回到埋头执行计划的老路上，他们以为只要完成商业计划书，然后开发出产品就会成功。这种想法似乎曾经在电影《梦幻之地（Field of Dreams）》中出现过。凯文·科斯特纳（Kevin Costner）扮演的主角为了建一座棒球场，将自家的玉米地铲平。此前一个神秘的声音曾告诉他：“只要你放手去做，人们就会来”。结果奇迹真的发生了，人们不远万里来到这位农民的土地上观看棒球明星的比赛。这部电影的主题是鼓励人们相信梦想的力量。童话故事本身无可厚非，问题在于有些人把这种信念原封不动地用于创业，相信“只要做出产品，就会有用户”。结果很多创业者误以为创业的关键是想出好创意，然后只要投入相应的时间和资金开发产品，就能获得成功。我们奉劝大家，不要抱着这种信念创业，否则十有八九会失败。

　　一般人的创业旅程往往始于一个自以为高明的创意。这种灵感常常是午夜时分涌上心头，由于它包含无限想象，很容易让人兴奋。不管创业者的自我感觉多么良好，这种创意都非常主观，不过是对客户需求的一种猜测。

　　创业者通常会向亲友征求意见和反馈。这看起来挺合理，其实不然。他们把自己的社交圈当成了目标客户群。亲友的水平参差不齐，好比参加“美国偶像”节目的选手，虽然偶有优秀的选手出现，但更多的是一些实力平庸（但自视甚高）的选手。聪明但不够理智的亲友常常会想出哗众取宠的馊主意，这些片面的意见通常无法帮助创业者认清问题的本质。全身心投入地开发产品又会进一步强化创业者的信念，使他们相信正在开发的东西就是用户需要的。在还未得到潜在客户认可的情况下，产品的功能和特性已经固定下来。

　　发布产品的日子临近了，但问题也随之而来了，产品仅仅建立在对用户需求的猜测上，消费者是否买单完全靠撞大运，好比玩俄罗斯轮盘游戏。消费者是否愿意购买产品并不取决于创业者是否勤勉，技术是否先进，或者销售人员是否有魅力。这也是大部分创业者失败的原因，并不是他们没能力开发产品，而是开发的产品用户不需要。

　　出现这种情况不全是创业者的错，没有经验的创业者只是轻信了传统的创业流程。从某种意义上说，他们并没有做错什么。问题是他们只根据假设行动，就算做了正确的事，做事的顺序也不对。正确的创业流程应该如图1.3所示。

图1.3 基于客户需求的创业流程

　　借助新的流程，创业者能够逐步修正最初的（通常是错误的）假设。更重要的是，他们再也不必浪费巨额的资金和宝贵的精力，就能开发出更接近客户需求的产品。稍后，我们会解释如何应用这个流程来打造成功的产品。

迷信资金万能

　　我们给缺少资金的创业者带来了好消息：资金充裕不一定是件好事。虽然俗话说“钱能生钱”，但对于创业者来说并非如此简单。许多人以为创业必须有大量的资金，但我们研究了众多不足1000美元起家的创业者之后，发现事实并非如此。迷信资金万能的创业者相信只要有充足的资金就能够成功，可实际上这可能葬送他们的公司。虽然资金是创业的必要条件，但它也有可能带来一系列问题，阻碍创业公司的发展。

　　你还记得3D Realms游戏公司吗？两位创始人乔治·伯萨德（George Broussard）和斯科特·米勒（Scott Miller）白手起家，他们只用了一年半时间就开发出名噪一时的游戏《毁灭公爵3D（Duke Nukem 3D）》，而且还开创了全新的共享软件分发模式。赚到第一桶金后，他们开始扩大公司规模，准备推出续集《永远的毁灭公爵（Duke Nukem Forever）》。公司建起了新办公楼，招聘了大量程序员，但是开发进度反而一拖再拖，直到13年后《永远的毁灭公爵》才勉强上市，但是游戏质量让人大失所望。此时公司已经走到了破产的边缘。3D Realms公司的故事很具有代表性，许多的创业公司都是这样倒下的。

　　为什么资金充裕的创业公司反而容易倒闭呢？

　　第一个原因是拥有充足资金后创业者对客户需求的关注就会减弱。拿到投资让创业者误以为自己的直觉是对的，于是开始埋头开发产品。问题在于，他们的创意只是一种猜测，并不是真实的客户需求。类似3D Realms公司这样的案例还有EclipseAviation公司和Webvan公司，它们都至少烧掉了10亿美元。

　　著名天使投资人小迈克·梅普尔斯（Mike Maples Jr）曾说过：“我相信过多的资金对创业公司来说不仅无用，甚至还有害。它只会让人误入歧途。伟大的创业公司都是勤俭起家的，比如思科、微软、谷歌……我认为创业者的资金与公司的成功概率之间存在一种反比关系。”

　　著名创业布道者盖·川崎（Guy Kawasaki）也建议：“融资成功也不要乱花钱，因为金钱会腐蚀你。”金钱有可能让你坚持沿着错误的道路走下去，对客户的需求充耳不闻。从根本上说，获得太多资金，只会让创业者回到以产品为中心的创业流程，而他们此时需要的是以客户为中心的创业模式。

　　第二个原因是花钱有可能降低公司的灵活性，加速公司瓦解。办公室里的旧椅子该换了，用了五年的台式机要换成高级笔记本电脑，工资要涨到与大公司比肩的水平。不幸的是，花钱并不能增加成功的概率。创业公司的目标应该是发现客户需求，并且迅速用较低成本加以满足。在了解客户需求的过程中，公司会有新的发现，随时需要调整方向，所以必须保持灵活性。但是增加费用和开销、招聘冗余人员只会降低公司的灵活性。船大难调头，我们听过很多创业者抱怨公司负担太重，即使发现新的机会，也无能为力了。我的一位朋友曾担任一家公司的CEO，他总结公司失败的原因时说，其实团队有能力抓住新的市场机遇，但是等他们发现的时候，已经浪费了太多资金，回天无力了。

　　最后一个原因是资金过多会导致公司过早扩张规模。庞大的团队不单加快“烧钱”的速度，还给公司带来新的问题。公司员工越多，调整产品和市场策略需要的时间就越长。公司规模变大后分工必然会细化，员工开始只关注自己手头的工作，而不是公司的整体目标。如果此时公司还没有找到核心的客户价值，细化分工反而会降低生产效率。人数增加还会降低沟通效率，导致关键信息无法顺利传递。如果重要的客户需求信息传递受阻，创业公司就会错失抓住市场机遇的机会。

　　创业者杰瑞米·汉克斯（Jeremy Hanks）认为过早融资成功是他创业失败的罪魁祸首。他用了数月时间融资，最后钱花光了，生意还是失败了。幸亏他悬崖勒马，没有抵押自家农场做最后一搏。事实上，资金匮乏会迫使创业者关注客户和市场，激发他们的创造性。最近的研究表明，资金不足反而能够激起人的创造能力。谷歌前搜索和用户体验副总裁梅丽莎·迈耶（MerissaMayer）表示资金受限的项目反而能够产生出更理想的、更有创造性的结果。斯坦福大学科技创业计划执行总监蒂娜·齐莉格（Tina Seelig）也同意这个观点。在她的创意课上，她发给每位学生5美元，要求他们在几个小时内赚到更多的钱，表现最好的学生能够赚到100多美元。之后她提高了难度，只发给每位学生一把回形针。这进一步激发了学生的创意，有些人很快就赚到了1000多美元。学生们认识到最大的限制不是金钱，而是时间。这解释了为什么缺少资金的创业者往往比有钱的同行更关注客户，也更容易发现高效、实用的创业途径。

总结成功之道

　　以上提到的三种错误的创业观念（即迷信创业者的个人素质、迷信传统创业流程，以及迷信资金万能）导致了创业失败率居高不下。正因为这些错误的观念作祟，创业成功总是显得非常神秘，即使对成功者自己来说也是这样。以太网的发明人鲍勃·麦特卡夫（Bob Metcalfe）说过：“我见过的最成功的创业者对他们成功的原因一无所知，我的成功对我自己来说也依然是个谜。”

　　其实，创业方法并非那么神秘。我们研究了数百家公司，发现成功企业家遵循的方式与传统做法相去甚远。为了检验研究成果，我们在多家创业公司开展试验。尝试得越多，我们就越觉得这个规律有效，而且它并不像人们说的那样是普通人无法理解和难以企及的。它可以把创业者的梦想变为现实，把热情变为智慧，把恒心变为成功的生意。更重要的是，这个方法不仅适用于创业，也适用于大企业开拓新业务，或者让已有业务转亏为盈。

有的放矢的方法

　　接下来我们将介绍有的放矢方法的基本原则。我们将重新定义创新的内涵，并要求读者像实验室里的科学家一样，放下一切成见，客观地审视你的创业过程，发掘事实真相。只不过你的实验室不在大楼里，而是在真实的客户面前。你必须离开办公室到客户中去，这样才能发现真相；你必须学会迅速调整方向，这样才能避免失败。

　　有的放矢的基本流程分为五个步骤。稍后，我们将详细解释每一步的含义。流程本身并不复杂（见图1.4），但是创业者经常忘记或忽略其中的步骤，他们以为自己做到了这五步，其实不然。有些步骤需要重复多次才能达到目标。只有真正做到这五步，你才能节省创业的时间和资金。

图1.4 有的放矢的五步骤

　　虽然有的放矢流程的适用性很广，但并不代表你可以轻而易举地运用它。尽管流程很简单，但并非所有的公司都能严格按照要求执行。各种压力和诱惑会让他们分心。创业者的时间好像总是不够用，他们的行动往往过于仓促，有个老笑话形容创业者总是“先开枪，后瞄准”。磨刀不误砍柴工，请耐心执行有的放矢的流程。要做到这一点，需要包括创始人、投资者，以及团队成员在内的所有人都全身心投入。哪怕此前公司已经陷入危机，只要大家有信心坚持下去，就会取得成功。很多公司运用这套流程走出了困局，相信它对你也一样有效。

　　读到这里，你大概已经急不可耐了。别急，在正式开始学习之前，我们还要做一些准备工作，为你进一步学习打下坚实的基础。第2章会介绍一些基本的原则和概念。首先，我们要重新定义创新的含义；其次，介绍有的放矢流程的基本知识，以及每一步的目标和原理；最后，我们会解释如何根据不同的市场类型来调整创业流程。

第2章　创新的秘诀

The Mystery of Market Winning Innovation

　　如果爱迪生不曾失败，他可能不会成为美国最著名、最多产的发明家、企业家。像大多数创业者一样，爱迪生的每一次发明都是从发现一个需要解决的问题开始的。有一次，爱迪生发现议会投票时参议员们要一个接一个起立唱票。爱迪生觉得这种投票方式效率太低，他决定发明一个快速投票系统，代替唱票的过程。爱迪生没有跟议会商量，很快做出了自动投票系统。他在国会办公室兴奋地宣布他解决了议会的大问题，可是议员们却断然拒绝接受这项新发明。像大多数企业家一样，爱迪生确定他发现了市场需求，但是“愚蠢”的客户竟然不买他的账。他实在无法理解为什么他们宁愿延用那种低效的投票方式，也不愿接受新产品。爱迪生的新发明看上去很不赖，我相信他的亲友一定很支持他的创意。问题在于，他的创意仅仅停留在猜测阶段，没有得到目标客户的验证。实际上，缓慢的唱票过程给议员们施展手腕、纵横捭阖提供了好机会，他们是不会轻易放弃这种方式的。

　　幸运的是，爱迪生没有被失败击倒，他汲取了教训，成为美国历史上最多产的发明家。从此以后爱迪生认识到了倾听客户需求的重要性，尤其是要了解他们要解决的问题及其动机。爱迪生把这条经验总结成一句话，“我不做无人买单的东西”。此外，他认识到要通过快速迭代（或者叫快速反复试错）获得客户需要的解决方案。在研发电灯泡的时候，他在最短时间内开展了上万次原型测试。爱迪生总结的这套方法，即“理解客户需求，快速迭代”正是有的放矢流程的精髓。他的发明生涯向创业者证明了，持续创新是可能的。

　　创新能力是鉴别领导者和跟随者的试金石。

　　——史蒂夫·乔布斯

　　我们都理解持续创新能力对经济繁荣的重要性。有一次我与普利策历史作品奖得主、历史学家大卫·麦卡洛（DavidMcCullough）共进早餐，我问他美国的可持续竞争优势是什么。他回答说是机会和创新。美联储前主席艾伦·格林斯潘（AlanGreenspan）也认为科技创新比其他任何因素对美国经济做出的贡献都要大，而且未来的经济发展也取决于创新。史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）有一句名言“创新能力是鉴别领导者和跟随者的试金石”。世界各国都认可创新在解决社会问题、促进经济发展和提供就业机会上的重要作用。

　　尽管创新如此重要，但如何持续创新仍然是个谜。本书的目标之一就是解密创新，告诉读者如何持续创新。为此，我们首先要重新审视创新的定义，然后分析消费者是如何接纳创新产品的。这些知识可以帮助你更好地理解有的放矢流程。

什么是真正的创新

　　什么是创新？问题很简单，答案却五花八门。创新可以根据其程度定义，比如突破性的创新、颠覆性的创新、改良式的创新等；创新也可以根据目标来定义，比如技术创新、产品创新、服务创新、流程创新，甚至供应链创新等。我们将从成功与失败的角度重新定义创新。

　　首先，创新并不等于发明世界首创的新事物。普通人提到创新，总是联想到新事物，比如新奇的观念、没见过的产品等。但是发明新事物并不是创新的必要条件。很多成功的创新都只是对其他领域已有知识的借鉴和组合。比如，被誉为汽车之父的亨利·福特（Henry Ford）并不是汽车的发明者，他只是发明了低成本大规模生产汽车的方法。他所采用的办法是借鉴其他行业已有的成功经验：第一，在汽车制造中采用纺织业、军工业和制表业早已广泛使用的标准件；第二，学习面粉、罐头和香烟的流水式生产方式；第三，借鉴肉类加工厂和酿酒厂使用的生产线。福特并没有发明任何新事物，而是把已有的发明应用于解决制造汽车的问题。加里·罗兹（Gary Rhods）在其与人合著的《Boom Start》一书中指出，创业研发应该“尽量借用他山之石”。他特别指出，创业者总是太注重创造新事物，如果他们能够把已有事物应用到新领域，成功的概率会高许多。

　　所以，要正确定义创新，就要把创新和纯粹的发明创造区分开来。让我们来看看，图2.1中的这些产品属于创新吗？

图2.1 这些产品属于创新吗？

　　在我们看来，这些产品（太阳能电动车、苹果的牛顿PDA、Segway电动车）充其量只能算是发明，称不上创新，因为它们没有找到合适的目标客户群。发明仅仅是创造出新技术、新产品，而创新应该是发明（无论新旧）与市场需求的结合，或者说创新是科学发明和市场洞识的交集（见图2.2）。

图2.2 创新的定义

　　如果不能满足实际的市场需求，发明就只是新奇的玩具，虽然有趣，也只能被束之高阁。同样的道理，如果不能与发明相结合，纯粹的市场洞识带来的最好结果也不过是模仿别人的生意。

　　图2.1中的发明只要找到合适的市场定位，适当加以修改，就能转变为成功的创新产品（见图2.3）。

图2.3 发明转变为创新

　　闪存是一项发明，同时它也满足了人们提高存储速度和稳定性的需求，创造了价值数十亿美元的产业，因而是当之无愧的创新。星巴克最初只是一家出售咖啡豆的小公司，是霍华德·舒尔茨（Howard Schulz）把它改造成今天的样子。霍华德发现人们需要放松心情的咖啡馆，他决定为顾客提供一种全新的喝咖啡的体验。霍华德发明的客户体验与他的市场洞识相结合，造就了2010年市值超过25亿美元的星巴克。

创新的两种风险

　　创新有两种风险：技术风险（能否实现）和市场风险（能否找到客户）。

　　所有创新者都面临两种风险：技术风险（能否实现）和市场风险（能否找到客户）。研发心脏病药品的市场风险很低，但是技术风险却非常高。相反，创办网站的技术风险相对较低，但是市场风险却极高。成功的创新必须同时解决这两方面的问题。大部分创业者以为自己面对的只有技术风险，所以他们的精力都放在如何开发产品上。但是超过九成的产品失败是因为找不到客户，而不是技术不过硬。所以本书将主要讨论市场风险，告诉读者如何规避这种风险。有些读者质疑有的放矢流程，说它只适用于软件和互联网行业。其实它适用于解决任何市场风险问题。在解决具体业务问题时，请不要把技术风险和市场风险弄混淆了。

创新从何而来？

　　如果创新是发明和市场洞识的结合，那么发明的灵感与市场洞识又从何而来呢？发明的灵感可能来自于你的行业经验。比如，山姆·沃尔顿（Sam Walton）在创办沃尔玛之前，积累了10多年的杂货店打工经验；英格瓦尔·卡姆普拉德（IngvarKamprad）在创办宜家之前，有多年销售家具的经验，所以他才能发明拼装家具和平板包装。

　　发明也可能来自将不同领域的知识重新组合。比如，查尔斯·施瓦布（Charles Schwab）把超市的做法应用到共同基金市场，创造了共同基金超市。他改变了行业，也让自己赚到了数十亿美元。谷歌创始人是在开发图书馆查询工具时，偶然想到它也可以用于互联网搜索的。而IDEO设计公司则擅长废物利用，比如用废弃的自行车零件、玩具等做出创意十足的新产品。

　　创业者不一定要自己动手发明什么，我们可以借用现成的发明。发明家往往对自己的发明过度痴迷，不愿意接受别人的意见，这反而不利于创业。可以利用的发明随处可见，最近三十年，美国大学专利增幅超过了1600%，但是专利的商业应用的增幅只有30%，可见众多的专利没有被有效利用。而且专利并非寻找创业灵感的唯一途径，创业者可以利用的资源远比这多。问题的关键是要挑选合适的创意解决市场需求。所以，创业者面临的最大难题并不是缺少发明，而是缺少市场洞识。

　　市场洞识又从何而来呢？答案是从客户中来。但市场洞识不是靠简单地询问客户得到的。如果你问客户想要什么，他们只会告诉你已知的产品和服务。正如亨利·福特说的：“汽车出现前，如果我问客户需要什么，他们会要跑得更快的马”。这是因为人们很难跳出习惯的思维方式。有一项测试普通人行为的试验，要求被测试者借助铁丝完成一项任务。如果递给他们回形针，多数人很快就能完成任务；但是如果递给他们一叠用回形针夹着的纸，大多数人就不知道该怎么办了。

　　所以不仅要询问客户需要什么，更要了解他们想解决的问题及其动机。Huggies公司的调研人员收到的客户需求是自相矛盾的：既不希望宝宝尿湿床，又不想用尿布。看上去这个问题似乎无解，但是调研人员没有就此放弃。通过进一步的沟通，他们发现家长提出这种要求是因为传统的尿布不好用。于是他们发明了纸尿裤，巧妙地解决了这个看似无解的问题。

　　市场洞识来自与客户的交流，但是客户的回答通常不能直接用作答案，你必须发掘现象背后的本质，才能达到目的。克莱顿·克里斯滕森的团队发现许多消费者购买奶昔是为了打发上班路上的通勤时间，于是他们为客户设计了更细的吸管，延长了喝奶昔的体验时间，还提供跟奶昔搭配的各种水果。相比之下，许多的创业者失败是由于他们只了解表面的需求，就自以为什么都知道了。

创业者创新，客户验证

　　虽然我们反复强调与客户沟通的重要性，但绝不要指望客户主动替你创新。创新是创业者的任务，客户只负责验证。爱迪生说过：“我发现世界需要什么，然后着手尝试发明”。如果你指望客户替你创新，他们多半会建议你改进已有的产品和服务，或者把已有产品和服务结合在一起。而这种建议通常都不足以让广大客户放弃已经习惯的产品和服务，转而接受你的新玩意。所以，发掘客户需求并进行创新是创业者分内的事。有时候，这种创新并不困难，比如Spin Pop（带电池可旋转的棒棒糖）的发明人把同样的原理用到牙刷上，他发明的电动牙刷很快就吸引了儿童客户。

　　创新是创业者的任务，客户只负责验证。

　　创业者的任务是用创新的办法解决客户已有的问题。如果你觉得自己不擅长创新，请不要灰心。有的放矢的流程可以引导你发现市场洞识。大部分创业者并不是靠抽象的思考得出解决方案的，而是在实际工作中、在与客户交流中、在解决困难的尝试中想出办法的。“奥地利学派”的经济学家认为：除非亲自参与其中，否则你无法了解市场。换言之，只要深入市场环境，多阅读，多动手，多与人交流，你就能提高自己的创新能力。

　　有些人以为创新的能力是基因决定的，其实不然。即便是人的智力（很多人认为是先天决定的）也受到后天行为的影响。斯坦福大学的卡罗尔·德韦克（Carol Dweck）教授最早证明了智力会随着个人的努力和态度发生变化。创新的能力也是如此。杰夫·戴尔（Jeff Dyer）、哈尔·格雷格森（Hal Gregersen）和克莱顿·克里斯滕森（Clayton Christensen）在《创新者的基因（The Innovator's DNA）》一书中指出，创新能力并非天生注定，它受到后天选择的影响。他们发现有五种活动可以提高个人的创新能力，即提问、观察、实践、交流、联想。总之，创新能力是可以后天培养的。方法是深入市场，并且养成这些可以提高创新能力的习惯。

　　虽然创新是创业者的任务，但是也不能忽略客户验证创意的重要性，只有客户才能决定你的创意是否有效。大部分创业者失败就是由于他们过于自信，不屑于请客户验证自己的创意，急于按照传统的产品开发流程开发产品。未经客户验证的产品被市场接受的概率非常低。只要请客户验证一下创意，就能避免犯这类错误。有的放矢流程的核心内容就是请客户验证创意。

消费者是如何接纳创新产品的？

　　从宏观的角度了解消费者如何接纳创新产品很重要。埃弗雷特·罗杰斯（Everett Rogers）是最早研究这个问题的人。他在爱荷华州调查农民使用新型杂交玉米种子的情况后，画出了一条曲线，并根据调查对象接纳产品的速度，将他们分成图2.4所示的五类。

图2.4 创新产品的传播

　　罗杰斯发现创新者和尝鲜者在还没有证据表明新种子有效的情况下就已经开始使用了。而早期消费大众和后期消费大众则要看到其他人的使用情况后再做决定。早期消费大众和后期消费大众不愿意冒险，他们只会购买公认成熟的产品。

　　杰弗里·摩尔（Geoffrey Moore）在《跨越鸿沟（Crossingthe Chasm）》一书中把罗杰斯的研究挪用到了科技行业。摩尔认为罗杰斯的结论也适用于科技行业，但是相邻的群体之间存在鸿沟，特别是尝鲜者和早期消费大众之间存在着巨大的鸿沟（见图2.5）。

图2.5 摩尔的技术接纳曲线

　　摩尔强调，虽然许多创业公司吸引了创新者和尝鲜者，却很难被早期消费大众接纳。原因是早期消费大众的需求和接纳条件与前两者存在巨大差异。创新者和尝鲜者愿意冒险尝试新产品，而早期消费大众则更看重产品的实用性和性价比。早期消费大众在购买产品之前，一定会征求亲友的意见，他们只购买公认安全可靠的产品。如果创业公司缺乏建立市场公信度的能力，就会面临难以逾越的鸿沟。为了跨越鸿沟，摩尔建议先集中力量攻克一个细分领域，调动所有资源赢得这个领域的早期消费大众（向他们证明你的产品是安全可靠的）。在占领这个细分领域之前，不要贸然进入其他领域。

创新与鸿沟

　　我们回顾了创新的概念和创新的模式，但是有创新的决心并不一定能成功。实际上，大多数创业公司还没有开始跨越鸿沟就已经倒闭了。市面上几乎找不到图书介绍从发现创意到跨越鸿沟之前的创业方法，而商学院强调的不是商业计划书，就是抽象的战略问题。很少有人讲述从创新到进入市场的流程。我曾问杰弗里·摩尔如何抵达鸿沟，他诚实地回答说“不知道”。他的回答促使我们研究如何避免掉进创新的陷阱，顺利到达鸿沟，然后跨越鸿沟。这就是本书的目标。

第3章　有的放矢的基本原则

Nail It then Scale It—Fundamentals

　　以第二人生、模拟人生、魔兽世界为首的虚拟世界游戏如今已经形成了数十亿美元的产业，但是第一个虚拟世界游戏There.com的故事却鲜有人知。There.com当年筹集了4000万美元的资金，立志要让虚拟世界游戏一鸣惊人。开发团队精心设计了一系列游戏功能，但是他们很快就发现开发难度比预计的要高许多，如果按照原计划推出游戏，将无法完全解决游戏中存在的问题。公司认为发布有缺陷的游戏会给早期用户留下不好的印象，为了保证质量，团队采取了他们认为合理的行动——推迟发布时间。

　　几年后，游戏终于开发完毕。伴随着声势浩大的营销推广活动，There.com上线了。一时间，连《华尔街日报》和《纽约时报》都在为There.com呐喊助威，但是这样追求完美的结果是什么呢？虽然第一个月有几千名注册用户，但是营业收入只有2万美元，远远低于预期。接下来几个月收入有了小幅增长，但是注册用户人数却一直原地踏步。最后的结果证明There.com彻底失败了，他们浪费了数百万美元和好几年时间开发了一款没人玩的游戏。等到公司发现这个事实时，木已成舟、为时已晚。《精益创业（The Lean Startup）》的作者埃里克·莱斯（Eric Ries）正是There.com开发团队的核心成员之一，多年来，他一直在思考他们错在哪里？

　　痛定思痛过后，埃里克与There.com的另一位创始人威尔·哈维（Will Harvey）一起创立了IMVU公司。他们希望开发一款聊天软件，其特色是提供三维人物造型和场景，并且允许用户自己设计人物形象。但这一次，他们决定尝试一种截然不同的创业方法。埃里克计划在最短的时间内发布最小可用产品，测试它是否符合用户的需求。短短几个月后，埃里克和威尔就发布了IMVU聊天软件。不出所料，最初的软件问题不少，还经常导致用户计算机系统崩溃。董事会成员纷纷表示不理解埃里克的做法，他们担心推出这样糟糕的产品只会引起用户的反感。但是开发团队很快收到了一小部分产品尝鲜者反馈的使用意见。大家根据这些意见，迅速对产品进行了改进，推出新版本，再提供给用户。如此反复，很快IMVU公司的营业收入就超过了4000万美元。

　　为什么There.com似乎没做错什么，最后却失败了，而IMVU一直在犯错，反而成功了？答案与产品创意无关，而与创业流程有关。埃里克放弃了传统的产品开发流程，转而通过快速试错来验证自己的创意，了解市场需求，而这些正是有的放矢的流程所提倡的。接下来，我们将介绍有的放矢流程的基本原则。

原则一：到用户中去

　　创业就像种地，如果你整天窝在家里，不花时间在田间地头，就不会有好收成。走出办公室，离开你的朋友圈子，到用户中去。正如《四步创业法（The Four Steps To The Epiphany）》的作者、硅谷创业导师史蒂夫·布兰克（Steve Blank）所说：“你要做的第一件事就是从该死的办公大楼里走出去”。人类自以为了解外面的世界，其实我们知之甚少。我们看到的只是简化后的表象，这是因为人类必须忽略一些不重要的信息，才能集中精力做自己的事。但是创业的本质是帮助其他人，那些我们习惯忽略的信息对创业至关重要。只有离开熟悉的、舒适的环境，走出去与用户、供应商，甚至竞争对手交流，我们才能发现这些被忽略的信息。

　　你要做的第一件事就是从该死的办公大楼里走出去。

　　——史蒂夫·布兰克

　　不到用户中去，你就无法检验自己的设想是否正确。派营销人员和实习生出去做市场调研还不够，创始人必须亲自走出办公大楼，去与用户交流。因为那些对自己的创意走火入魔的人，那些自认为最了解产品和用户的人，往往是最需要走出去却最不愿意走出去的人。这些人往往就是公司的创始人和CEO。通过与真实用户面对面交流，你会发现事实竟然与你当初坐在办公室里设想的完全不一样。

　　There.com就是这样，开发团队对虚拟世界游戏充满信心，整个开发过程完全保密，故意不向外界泄露任何消息。这样做的结果是形成了一种很舒适却与世隔绝的开发氛围，导致开发团队完全按照自己的想象来开发游戏。尽管他们拥有最好的创意和最棒的技术人才，游戏还是不被用户接受。

　　IMVU公司的做法恰恰相反，两位创始人吸取了上次创业的教训，尽可能走出去与用户交流。与潜在用户的接触让开发团队了解到，他们的用户分为两类，一类是成年用户，另一类是喜欢使用短信的青少年。传统的创业公司可能永远不会意识到这种差别。即使认识到这种差别，大多数公司也可能会把有支付能力的成年人当作目标用户。但开发团队擅长与用户交流，并观察用户的使用习惯，发现青少年对产品有着非同寻常的热情，他们甚至直接把现金寄到公司。尽管未成年人无法使用信用卡购买虚拟产品，但这种热情让IMVU看到了他们未来的消费潜力。

　　这种深入市场与用户交流的方法并不是新事物。沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿就是以观察客户和竞争对手闻名的企业家。沃尔玛的核心模式——把商品堆起来，尽量便宜卖——就是他从同行那里学来的。在山姆创办沃尔玛之前，大多数商店都是传统的售货员模式。山姆听说某地开了一家“自助服务”商店，他立刻搭巴士前往。他用记事本记下了这家新商店的每一个细节。他先观察顾客的行为、收银员的工作方式，然后借机找他们攀谈，了解细节。几年后，他把自己总结的经验用来创办沃尔玛，取得了巨大的成功。沃尔玛已经成为了当今世界上最大的公司之一。

　　尽管我们都不愿意承认我们对用户的理解是不全面的，但事实的确如此。唯一的解决办法就是到用户中间去，哪怕会被人误解、被人嘲笑，也要努力倾听用户的声音，这样才能在市场的大潮中立于不败之地。

避免犯两种错误

　　与潜在用户交流的过程中，创业者应该避免犯两种极端的错误。第一种错误是强行向用户推销产品，听不进客户的意见。如果你只想说服用户接受你的想法，就无法真正了解用户的需求，这是很危险的。第二种错误是自己完全没有主意，寄希望于用户告诉你他们需要什么，让用户替你出点子。正如第2章讨论过的，如果你希望用户替你创新，那你离失败也不远了。与潜在用户交流时，应该把注意力集中在请用户验证你的创意和假设上。如何做到这一点呢？稍后我们会给出更详细的建议。

原则二：理性诚实的态度

　　1946年，经营了近20年的宝丽来公司面临前所未有的困境：军方终止了采购合同，偏振镜和滤镜的业务不足以维持公司的运营，公司的营业额迅速降低。宝丽来的创始人爱德华·兰德（Edward Land）开始寻找拯救公司的方法。兰德有强烈的学习愿望。一次，女儿问他为什么拍照后不能马上看到自己的照片，这给了他灵感。兰德随后启动了即时成像的研究项目，同时开始调查客户是否需要这种新产品。就在宝丽来公司即将滑向深渊时，兰德大胆地宣布推出新产品——即时成像相机。新产品为公司带来了爆发性的业绩增长，打破了柯达在照相机行业的垄断。宝丽来从此成为即时成像行业的标志性品牌。

　　50多年后，数码成像技术开始威胁传统的照相机产业。宝丽来的研发团队开始研发数字图像产品。作为研发数字图像的先行者之一，宝丽来很快开发出了领先的数字图像技术和最先进的数码相机原型。但是宝丽来的管理层却决定暂时搁置数码相机业务，仍然大力发展他们的传统业务。几年后，当数码相机全面取代传统相机时，宝丽来已经远远落后，无力回天了。就在这一年，宝丽来宣布破产。

　　为什么50多年前兰德敢于创新，而50多年后宝丽来的管理层却宁愿维持现状呢？宝丽来的管理层都是傻瓜吗？那可未必。宝丽来的管理者都很有能力，背景显赫而且拥有丰富的行业经验。那么他们为什么没有意识到风暴即将来临呢？真正的答案是，他们无法以毫无偏见的方式看待眼前的事实。

　　要培养理性而诚实地看待问题的态度，首先要了解使我们变得盲目的原因。为了避免重蹈覆辙，我们将介绍四种常见的错误，即先入为主、感情用事、骄傲自负、就熟避生。

先入为主

　　人们一定相信真相吗？不一定。请看下面这个例子。在一次司法实验中，两个陪审团先后参加同一个案件的审理。法庭向第一个陪审团展示了证物，经过了充分讨论后，有18%的陪审员认为被告有罪。第二个陪审团也看到了相同的证物，但有一个额外的目击证人指认被告，于是有72%的陪审员认为被告有罪。这时实验进入了关键环节，那个目击证人被证实是个盲人。结果怎么样呢？尽管大家知道盲人不可能看到犯罪时的情形，第二个陪审团中仍然有68%的陪审员坚持认为被告有罪。幸亏这只是模拟审判！这个实验很好地证明了人们会犯先入为主的错误。

　　一旦我们已经对某件事做出了判断，我们就只愿意看到对我们的判断有利的证据，而忽略那些相反的证据。所以有些陪审员即使知道目击证人是盲人，却仍然坚持他们的观点。这也解释了为什么宝丽来的管理层坚信公司的业务不会受数码相机的威胁。类似的例子还有，名噪一时的小型计算机公司DEC认为个人计算机没有前途，把机会拱手让给了苹果公司。事实上，先入为主的偏见是许多创业者的致命要害。很明显，如果只相信那些对自己有利的信息，而忽视相反的信息，我们将很难准确地认识这个世界。

感情用事

　　1951年，普林斯顿大学与达特茅斯大学的橄榄球队举行了一场比赛。这场比赛的火药味非常浓，普林斯顿大学那位上过《时代周刊》封面的四分卫是捂着鼻子下场的，而达特茅斯大学的四分卫则是瘸着腿离开的。双方的球员都无视比赛规则，球迷们也被激怒了，现场一片混乱。赛后，研究人员请两所学校的学生分别统计对方球队恶意犯规的次数。有趣的现象出现了，普林斯顿大学的学生认为达特茅斯大学犯规多，而达特茅斯大学的学生则认为普林斯顿大学犯规多。于是研究人员又请来一批没有到现场观看比赛的学生观看比赛录像，本来以为他们的统计结果会公正一些，但结果仍然令人失望。即使是那些没去现场的学生，也一致觉得对方的犯规次数更多。看着两边完全不同的统计结果，研究人员只能无奈地总结：也许这是两场不同的比赛吧。

　　这个例子证明了感情因素会影响我们对真相的判断。经济领域也存在类似的情况。如果创业者已经在产品上投入了相当多的精力和资金，即使知道竞争对手已经开发出了更好的产品，多数人还是会固执地选择追加投资，赌上一把。换句话说，当人们发现自己深陷泥潭时，总是执著地投入更多的资源，而不是设法摆脱困境。这就解释了为什么著名的“烧钱”大户Webvan公司在客户寥寥无几的情况下，还要一意孤行，继续投入资金修建庞大的物流中心。

骄傲自负

　　经验丰富的神经科医生和他们的助手有什么区别？在一项关于信心和准确性的研究中，刘易斯·戈德伯格（LewisGoldberg）请来经验丰富的神经科医生和他们的助手分别诊断相同的患者，要求他们判断患者是器质性脑损伤还是非器质性脑损伤。不出所料，结果表明医生要比助手更自信。尽管医生对自己的诊断更有信心，他们的诊断结果是不是更准确呢？戈德伯格发现，医生在诊断的准确性上与助手并无太大差异。戈德伯格的研究说明了什么？有信心并不代表我们的结论就正确。过度自信导致的灾难数不胜数。就在切尔诺贝利核电站发生核泄漏事故的两个月前，乌克兰电力部长曾声明核电站出事故的现象万年难遇。美国航空航天局曾宣称挑战者号航天飞机出现灾难性故障的可能性仅仅为十万分之一。美国军方也曾固执地认为珍珠港不可能遭受攻击。类似的错误，也可能导致创业失败。

　　研究表明，人类与生俱来的自负使我们有时候相信自己能够影响纯粹的随机事件，比如掷骰子或买彩票。研究还表明，越是面对复杂、模糊的情况，人的这种自信就越盲目。不幸的是，创业者既要面对复杂模糊的情况，又要有高于常人的自信心。创造了10亿美元市值公司的创业者迈克·卡西迪（MikeCassidy）曾说：“我最怕那种坚信自己正确的人，因为他们永远不会改变。”迈克的话对于创业者来说是相当中肯的警告。

就熟避生

　　你觉得普通人被鲨鱼咬死的概率高，还是被蜜蜂蜇死的概率高？很多人联想到最近的新闻报道，往往会回答被鲨鱼咬死的概率更高。事实上，被蜜蜂蜇死的人远比被鲨鱼咬死的多。被鲨鱼咬死的人甚至比被有毒水母蜇死的还少。但是为什么我们觉得葬身鲨鱼之腹的可能性更大呢？因为新闻和影视节目更喜欢鲨鱼袭击人的题材，我们对鲨鱼咬人的印象更深刻、更熟悉。

　　人们总是倾向于选择自己熟悉的事物。印刷行业曾一度死守着铅字排版不放，拒绝使用便捷的激光排版技术。同样，宝丽来的管理层坚持发展自己熟悉的业务，错失了在新兴的数码成像领域占得先机的机会。

　　创业者总是选择他们熟悉的方法和途径，哪怕这些方法和途径已经不再适用。There.com公司高薪聘请了一位有着丰富市场营销经验的CEO，但这位CEO只带来了他熟悉和擅长的东西——传统的市场营销闪电战。然而，以这种方式在后互联网泡沫时代发布全新的产品显然是不合适的。大规模的营销宣传加速了There.com倒闭的速度。我们从中吸取的教训是：创业者要随时警惕自己的盲点和弱点，敢于接受不熟悉的新事物。

解决之道

　　风险投资人亚瑟·洛克（Arthur Rock）指出：“创业者应该保持绝对的理性与诚实”。无论最终的事实证明你是对是错，都要理性且诚实地去面对。Aruba公司的CEO多米尼克·奥尔（Dominic Orr）也认为理性与诚实是Aruba公司取得成功的重要因素。创业者如何保持理性与诚实呢？我们也有四条建议，即做怀疑自己的专家、反思创业动机、获取实时的反馈、让数据说话。

做怀疑自己的专家

　　大多数人都希望自己成为专家，但是研究和经验表明，成为专家也有不利的一面。专家往往认为自己在所从事的领域里有丰富的经验，不会犯错。这是一种非常可怕的态度，因为僵化和固执是理性与诚实的死敌。迈克·卡西迪认为他之所以成功是因为“我明白自己并不知道正确的答案”。适度的怀疑可以激发我们对知识的渴求，同时改变我们看待问题的角度。一方面，要在实践中多学习专业知识，另一方面，要时刻对自己保持怀疑的态度。

反思创业动机

　　请反思创业的动机，抛掉与名利有关的部分，将创业看成是单纯的学习过程。创业的过程应该是学习实际市场需求的过程，而不是证明你的创意可行的过程。反思创业动机听起来有些多余，但是别忘了，阿莫斯·特沃斯基（Amos Tversky）教授和丹尼尔·克赫曼（Daniel Kahneman）教授之所以获得诺贝尔经济学奖，正是因为他们揭示了反思和重新规划可以缓解人们的短视行为。

　　我们建议你发掘更深层的创业目标。先问问自己正在尝试解决什么重大的问题，然后把精力投入到寻找这个问题的解决方案中去。ClassTop是一家提供在线学习服务的公司，公司刚成立时只想着靠软件产品赚钱，一直找不到突破口。直到他们开始关注大众教育，才开发出了受欢迎的教育软件。对深层目标的追问让他们发现了巨大的市场需求——数十亿人对接受大学教育的渴望。虽然我们的建议听起来很虚空，但它可以帮助你抛开努力证明自己正确的那种固执，转而去解决更有价值、更有意义的问题。

获取实时的反馈

　　尽可能多的实时反馈信息可以帮助我们纠正错误的判断，提高我们识别真相的能力。这就是各个行业都建立起360度反馈机制的原因。对于创业者来说，实时的反馈信息可以让我们变得更理性和诚实。There.com和IMVU之间的关键差异就是There.com将自己与外界隔离开，而IMVU不断收集用户的反馈信息。缺少实时反馈信息导致There.com闭门造车，而丰富的反馈信息却帮助IMVU逐步修改最初的创意，直到找到用户需要的解决方案。

让数据说话

　　商业决策需要数据支撑，不能仅凭信念和直觉行事。客观数据曾帮助英特尔在20世纪80年代躲过一场灾难。当时英特尔只是一家以生产DRAM存储器为主的制造商，公司主要业务是设计和制造存储器。日本厂家进入存储器市场后，把他们擅长的大规模精工制造方法用到存储器的生产上，严重威胁到英特尔公司的生存。尽管日本厂家逐渐占了上风，但是英特尔的管理层仍然固执地认为公司应该继续以生产存储器为主业。不过在客户的要求下，英特尔开始尝试生产一种新型芯片，这就是早期的微处理器原型。英特尔的半导体制造工厂此时已经建立了数据反馈机制，可以根据每种晶圆的利润来分配生产线，利润越高的晶圆获得的生产资源就越多。新型芯片的利润非常可观，随着时间的推移，越来越多的生产线被用于生产这种芯片。尽管在感情上英特尔的管理层仍然放不下存储器业务，但是数据表明，英特尔实际上已经从存储器制造商变成了微处理器制造商。面对事实，管理层最终决定重新调整公司的战略方向，英特尔才得以生存下来。

原则三：低成本试错并迅速调整

　　有的放矢方法的第三条基本原则是低成本试错，迅速调整方向。创业者并不缺少创意，他们缺少的是检验创意的方法。这个创意是否值得你投入时间和金钱？是否能抓住真正的市场机遇？创业者的热情和毅力往往会导致他们在注定失败的创意上浪费大量的时间和资金。与其在一个没把握的创意上浪费500万美元和五年时间，不如先用5000美元和五个月时间试一试，根据尝试的结果调整方向。反复试错，不断尝试新的方向，甚至重新寻找新的创意，直到你找到最有价值的创意。

　　哈佛商学院教授克莱顿·克里斯滕森（Clayton Christensen）认为：“创业公司能否成功取决于它们是否有足够的资金尝试第二个想法”。绝大多数的创业公司不给自己试错的机会，等到发现问题时，资金已经耗尽，想调整方向都来不及了。几乎所有成功的创业公司，都在一定程度上调整过方向，甚至彻底改变创业方向。即使是生产太阳能电池和生物燃料这样需要高额前期投入的创业公司，也必须根据市场变化调整方向。你的公司也不例外。

　　PayPal最初的创意是为手持设备开发加密软件，但是团队很快发现用户对加密软件的兴趣不大，于是他们转而为手持设备开发企业级应用程序，后来又改为开发消费类应用程序，最后变成开发数字钱包软件，但仍然没有成功。此后，PayPal又尝试开发手持设备间的支付软件，终于拿到了500万美元的风险投资。尽管前景看起来不错，但是这项应用的用户数还不到1.3万。作为对移动支付的补充，团队另外开发了一个支持电子邮件支付的网站。令人惊讶的是，这个网站得到了广泛的关注，网站注册用户数很快超过了130万。PayPal团队这才找到他们的王牌应用。同样，微软在进入操作系统领域之前，销售了五年的编译工具。杀毒软件的开山鼻祖赛门铁克（Symantec）最初开发的是人工智能软件。可见，即使是最成功的公司，最初也有一些未经市场检验的设想。它们之所以成功，是因为及时调整了方向。

　　快速试错，发现问题后调整方向，这不是失败，而是通往成功的道路。

　　快速试错，发现问题后调整方向，这不是失败，而是通往成功的道路。爱迪生面对失败的态度值得我们学习：“我没有失败一万次，一次都没有，我只是成功地证明了这一万种方法行不通。排除所有行不通的方法，我就找到了真正有效的方法。”

　　创业者首先要认识到你对产品、用户、市场的看法只是一种假设，有待进一步验证。在没有与用户进行深入的交流、没有请用户试用产品原型，以及没有验证你的假设之前，不要贸然开发并发布最终产品。正确的做法应该是采用反复迭代的方式，不断地请用户验证你的假设和产品。

验证商业假设

　　有的放矢流程建议创业者首先提出与创业有关的假设，然后通过各种途径（需求调研、请用户试用产品原型等）验证你的假设。这些假设涉及好几个方面，都与商业模式有关。我们建议使用《商业模式新生代（Business Model Generation）》一书提出的商业模式画布，它将商业模式划分为九个部分。按照画布的思路，将你的创业假设逐一梳理出来。这九个部分分别是：

　　1.客户细分（Customer Segments）；

　　2.价值主张（Value Propositions）；

　　3.客户关系（Customer Relationships）；

　　4.渠道通路（Channels）；

　　5.关键业务（Key Activities）；

　　6.核心资源（Key Resources）；

　　7.关键伙伴（Key Partners）；

　　8.成本结构（Cost Structure）；

　　9.收入来源（Revenue Streams）。

　　刚开始构思商业模式时，你也许会觉得毫无头绪，没关系，你不必一次提出所有的假设。可以先从最重要的部分着手，先设想你打算为客户解决什么问题（这也是有的放矢流程第一步要解决的问题），然后逐步完善你的商业模式。请注意，此后你要做的是不断检验和修正假设，而不是去证明假设都是正确的。

　　最后，我们介绍一下有的放矢流程的前四步与商业模式画布的对应关系。第一步“确定待解决的问题”对应“客户细分”部分，第二步“确定解决方案”对应“价值主张”部分，第三步“确定营销战略”对应“客户关系”部分，第四步“确定商业模式”对应画布上剩下的部分。

简单就好

　　无论是验证假设的方法还是最终产品，都是越简单越好。简单的东西拥有不可思议的力量。社会心理研究表明，即使人们表面上期待更多的选择，但内心还是渴望简单。研究人员在旧金山的一个杂货店进行了一项实验：第一次展示了6种果酱，结果有30％的顾客购买了果酱；第二次展示的果酱增加到24种，但是只有4％的顾客购买了果酱。

　　简单的产品打败复杂产品的案例比比皆是。在iPod出现之前，市面上的MP3播放器多如牛毛，外观一个比一个花哨，按钮一个比一个多。iPod凭借简洁的设计打败了所有竞争对手。Google的搜索主页向来以简洁著称，与其他搜索引擎的主页形成鲜明的对比。最近，就连咖啡连锁店星巴克也简化了菜单内容，以缓解顾客面对复杂选择的困惑。

　　简化产品设计并不意味着剥夺用户的选择权，相反，你必须深入地理解用户，从而准确地为用户提供他们寻找的东西。以技术为中心的公司往往认为产品的功能越多越好，而以市场为导向的公司则会选择符合目标用户需求的产品设计。

　　ClassTop公司的主要产品是一款名为“黑板”的客户端软件，用户可以通过该软件学习一流高校的在线课程。在开发“黑板”之前，创始人杰森和杰瑞德利用Flash做出“黑板”的原型，然后四处请潜在用户试用。最初的原型包含20多种功能，但是表示愿意付费使用的人却寥寥无几。后来，他们请潜在用户挑选出最感兴趣的功能，重新设计了原型，从原来的20多种功能缩减到4种功能。新原型出人意料地受欢迎，试用者纷纷表示愿意付费使用。通过简化产品功能，去掉多余的部分，ClassTop不但得到了用户的青睐，还大幅降低了开发成本和开发时间（均不到原计划的1/5）。这就是简单的力量。

小团队胜过大团队

　　如非必要，不要急于扩大创业团队。很多创业公司失败的原因是由于过早扩大团队，比如在还没有验证销售流程之前就招聘销售总管。随着人数的增长，公司的运营成本会增加，团队的灵活性会下降，沟通会变得更困难，这些都会影响创业公司快速试错的能力。有的放矢的流程只要求你的团队有三种人即可，定义产品的人、开发产品的人、卖产品的人（见图3.1）。

图3.1 创业公司的组织结构

　　小团队的优势是沟通效率高、职责清晰、运营成本低。只需要两三个人就可以完成有的放矢方法的大部分流程。这样还可保证团队中的每个人都充分参与有的放矢的流程（比如，产品开发人员也要参与客户交流，而不是只顾开发产品）。创业公司里的每个人都要参与完成有的放矢的流程，包括公司的投资人和董事会成员。如果投资人和决策者只是远远地站在一边观望，他们很容易产生急躁情绪，甚至强迫团队跳过某些重要环节。之所以提出这种要求，是因为我们已经不止一次地看到因为投资人和决策层袖手旁观而导致整个有的放矢流程夭折的情况。

第4章　确定待解决的问题

Nailing the Customer Pain

　　多年前，一位年轻的创业者艾伦·米歇尔斯（Allen Michels）来到Burroughs计算机公司，推销他的单主板计算机。这在当时来说是很超前的设计。在此之前，艾伦已经见过不止一家分销商，并试图说服他们代理他的产品，但每次都无功而返。这一次，他决定尝试不一样的方法。简单介绍完产品后，他问对方还有什么要求。一位主管问他的计算机是否有外壳，还是只有一块主板。艾伦马上回答有外壳。另一位主管问是否有操作系统，艾伦回答说有。有文字处理软件吗？有。艾伦的产品几乎满足了对方提出的各种要求，最终获得了一万台的订单。其实，艾伦只有一台简单的原型机，根本没有外壳、操作系统、文字处理软件。但是通过询问客户需求，他为自己的Convergent Technologies公司播下了成功的种子，几年后，公司的营业额节节攀升。但是贵人多忘事，等到艾伦第二次创业时，他完全忘记了第一次创业时的宝贵经验。他的Ardent超级计算机公司花费大量时间和资金研发超级计算机，却没有思考产品能为用户解决什么问题，以及如何解决这些问题。Ardent随后推出了一款功能强大的超级计算机，遗憾的是它没有切中任何用户希望解决的问题。几个月后公司就倒闭了。

　　第一次创业时，艾伦几乎是被迫挖掘潜在的用户需求；第二次创业时，由于资金充裕，他一心想打造更好的产品，却忽视了用户需求。艾伦犯的错误并不罕见，很多创业者都固执地认为他们的创意能满足用户需求，于是埋头开发产品。他们迟早会发现当初的创意纯属主观臆断，或者根本无法商业化。所以，在动手之前，创业者应该静下心来考虑用户需求是否存在，是否可能实现。这件事比设法融资更重要。

　　著名风险投资公司凯鹏华盈（Kleiner Perkins CaufieldByers，KPCB）前合伙人、科斯拉风险投资（Khosla Ventures）公司创始人维诺德·科斯拉（Vinod Khosla）曾说过：“任何棘手的问题背后都暗藏着商业机会。没有问题，就没有机会……没人愿意花钱解决一个不存在的问题。”有的放矢流程第一阶段的目标（见图4.1）是找到让客户头痛的问题，确定它有商业化的潜力。如果确定了待解决的问题，就进入下一阶段；如果失败了，就及时进行调整。

图4.1 有的放矢的第一阶段

第一步：提出待解决的问题

　　好的创意源于用户希望解决的问题，或者称之为用户的烦恼。创业者的目标是理解用户希望解决的问题，以及评估这个问题是否值得解决。用户需求有强弱之分，你要明白自己打算生产的到底是“维生素”（可有可无），还是“止痛药”（必需品）。换句话说，判断的依据是用户需求的强烈程度。

　　只有当你发现了一个让用户头痛难忍的问题时，他们才愿意付费化解烦恼。遇到这种情况，哪怕你只是一家不知名的小公司，用户也会乐于尝试你的产品和服务。

　　用户解决问题的心情越急切，你成功的可能性就越高。如果你挖掘的用户需求不痛不痒，大多数人会选择继续忍耐；只有当你发现了一个让用户头痛难忍的问题时，他们才愿意付费化解烦恼。遇到这种情况，哪怕你只是一家不知名的小公司，用户也会乐于尝试你的产品和服务。为了寻找这样的问题，SandhillPartners公司的创业咨询师马克·理查兹（Mark Richards）通常会将创业团队分成若干小组，让他们分头去寻找有价值的问题——哪怕只在客户的语音信箱留下只言片语，也能让对方欣然回复的那类问题。同样，你也应该思考什么样的问题会让用户寝食难安，以至于愿意接听陌生人的来电。他们在担心什么，他们想解决什么？什么问题让他们忧心忡忡，夜不能寐？这样的问题才是有商业潜力的刚性需求。

　　如果把客户需求按待解决的急切程度从低到高分成五级，那么可商业化的用户需求至少要达到四或五级。只有找到这样的需求，你才可能吸引足够多的用户，从而建立成功的商业模式。小迈克·梅普尔斯（Mike Maples Jr.）在创办MotiveCommunications公司时曾说过，真正的刚性需求应该是负伤的战士对止血带那样的需求。

　　为什么一定要找到有商业潜力的客户问题？因为作为一家没有任何背景和品牌优势的创业公司，你只能围绕用户需求建立业务来提高成功的概率。在这个问题上，创业者常犯的错误有三种：第一种，只猜测却从不验证需求；第二种，选择不痛不痒的客户问题（需求等级低）；第三种，选择非常小众的需求（只有极少用户愿意付费）。结果，要么用户不买账，要么产品和服务不值得投入资金和精力。这些公司在产品发布后还在痛苦地调整产品定位，还要编写各种文档帮助客户理解产品用途，最后只能抱怨客户完全不理解产品的精妙之处，落得个孤芳自赏、自怜自艾的下场。如果你不希望这种倒霉事发生在你身上，就必须抓住有商业潜力的客户问题。静下心来好好起草有关用户需求的假设，稍后我们会请潜在客户验证你的假设是否正确。

第二步：提出产品假设

　　有人对已有事物寻根究底，我却憧憬不曾出现的事物，渴望梦想成真。

——萧伯纳

　　孩童时代，我们总是缠着父母追问：“假如……会发生什么？”创业者就像一帮大孩子，仍然在探索着各种未知的可能性，希望改变世界。萧伯纳曾说：“有人对已有事物寻根究底，我却憧憬不曾出现的事物，渴望梦想成真。”这种憧憬是创业者的精神动力。但讽刺的是，大多数创业者都失败了，因为他们不由自主地沿着自己的主观猜测行动，而忽略了实证性的收集信息的工作。

　　一旦开始动手，你的思维就僵化了。

——保罗·科德罗斯基，考夫曼基金会高级研究员

　　有的放矢流程要求在研发产品之前先验证假设。创业者的产品大致可分为两类：一类是突破性的产品，即前所未有的产品；另一类是改良式的产品，即对已有的产品进行渐进式改良。无论你的产品属于哪一种，我们将教你先如实记录下来，作为将来构建解决方案的基础。

　　为什么仅仅记录一个假设呢？因为你的想法就像化学元素铀，它是一把双刃剑，既强大又危险。一旦某个解决方案占据了你的思维，你就很难再接受用户的反馈。一旦你构建了一套具体的解决方案，就会抵触其他解决方案。就像人们常说的，手里拿着锤子，看什么都像钉子。我们同意考夫曼基金会高级研究员保罗·科德罗斯基（Paul Kedrowsky）的话：“一旦开始动手，你的思维就僵化了。”所以在动手开发产品之前，请根据待解决问题，写下你对产品的假设。

　　记录待解决问题和产品假设时，对待解决问题的描述越详细越好，因为大而无当的需求和解决方案将难以让用户验证。但是要避免描述产品的技术细节，目前这个阶段，我们要做的是提出假设，而不是确定解决方案细节。这就好比开发房地产，现在要做的是询问消费者的购房意向，他们希望楼盘建在哪里？喜欢什么建筑风格？而不必确定建筑外墙用哪种涂料。

　　杰弗里·摩尔（Geoffrey Moore）在《跨越鸿沟（Crossingthe Chasm）》一书中提出的五个问题，可以很好地帮助我们完成产品假设。

　　1.目标用户是谁？

　　2.产品要解决什么问题？

　　3.它是什么类型的产品？

　　4.产品能为用户带来哪些益处？

　　5.与同类产品相比，该产品的优势是什么？

　　按照这五个问题，我们来回顾一下保罗·阿尔斯特伦1997年为Knowlix公司起草的产品假设。

　　1.我们的目标用户是大型企业IT服务台系统的管理者。

　　2.我们要帮助大型企业解决由于一线技术支持人员无法有效共享业务信息，导致技术支持工作效率低下、引起客户不满的问题。

　　3.我们的产品Knowlix是一套IT知识库管理解决方案。

　　4. Knowlix收集并整理所有一线技术支持人员提交的业务信息，形成一个便于查询的综合知识库，从而提高技术支持人员解决问题的效率。

　　5.与同类型产品Inference相比，Knowlix兼容已有的工作流软件（如Remedy、Bendata、Peregrine），可以实现原有数据的无缝迁移，方便客户即装即用。

　　请记住，你的假设顶多只是合理的猜测，并不代表事实真相，一定要请潜在客户验证假设。Teqlo是一家为不同网络服务提供整合方案的创业公司。团队成员充满激情，他们坚信产品能够解决类型广泛的客户问题。为了覆盖更广阔的目标市场，Teqlo的产品设计考虑了多种客户需求，最终开发出了一款巨无霸式的产品。问题来了，他们的产品无人问津。虽然Teqlo试图取悦所有用户，但是这款“面面俱到”的产品连一个具体的客户需求都满足不了。

　　大而无当的需求既难以验证，也难以满足。痛定思痛，Teqlo抛弃了“解决所有客户问题”的想法，开始重新挖掘具体的客户需求。令人意想不到的是，团队不仅发现了一些未曾察觉的用户需求，而且解决方案也与当初的设想截然不同。客户需要的不是一大堆插件，而是可以自行配置的应用。Teqlo终于找准了正确的方向。“不积跬步，无以至千里。”捕捉用户需求时，最好从具体的问题着手，千万不要好高骛远。

第三步：验证待解决问题和产品假设

　　提出待解决问题和产品假设后，接下来就要尽快验证假设（实地考察、验证假设、评估结果、客观决策）。如果你的假设是错误的，越早发现越好，这样可以尽量节省时间和资金。千万不要盲目自信，否则很容易忽视危险的信号。现在发现错误总好过以后失败。

　　验证假设的步骤如下：首先，寻找潜在客户；其次，电话或邮件沟通；最后，收集并评估结果。从潜在客户中挑选你打算调查的客户，列出清单。建议对客户进行具体的分类，先从你认为容易接触的开始。可以打电话，也可以发邮件，当然最好约见面谈，那样效果更好。不要只挑熟人调查，多找些陌生人，因为他们的回答更客观。

　　以下是Classtop创始人与各所大学负责人初次接触时使用的破冰邮件。客户收到邮件后的回复率超过了50%。

　　你好，我叫Jared Allgood，目前是一名学生。我的团队正在开发一款软件，它可以让教师更加方便地管理在线课程资源。从高校的管理者和教师的反馈来看，他们在使用现有教学平台系统时遇到两个问题：第一，管理者抱怨他们斥重金购买的教学平台系统，教师实际使用率不到20%；第二，教师们抱怨将课程内容录入教学平台系统时非常困难，现有教学平台系统只支持单一的线性操作，不支持多任务操作，使用起来很不方便。我们希望解决这两个问题，期盼能得到您的反馈和指教。不知道您有没有时间见面详谈？

评估用户解决问题的急切程度

　　尽管通过电话语音留言或邮件接触客户听起来有些困难，但是客户的电话反馈率和邮件反馈率很能说明你是否抓住了一个客户希望解决的问题。换言之，客户愿意给你多长时间直接说明了这个问题的价值。客户的反馈快慢与反馈比例是重要的指标，如果70%的客户在24小时内做出了回复，那么你显然抓住了一个用户亟待解决的问题。我们通常使用的是50%法则：如果客户的反馈率达到了50%，那么说明你发现了一个很有潜力的机会。当然，50%法则只是指导原则，具体情况具体分析，不同的市场和客户群会有差异。即使回复率低于50%，也不要气馁，这可能是因为你还没有找到合适的目标客户，或者描述问题的角度还不够合理。

客户沟通技巧

　　在与客户沟通时，一定要注意你所做的是请客户验证你的假设，而不是强迫对方接受你的想法。我们发现以下三个问题可以很好地提高沟通效率。

　　1.向客户描述完待解决问题后，询问对方“您遇到过这样的问题吗？”或者“您有类似的经历或烦恼吗？”

　　2.鼓励客户分享他们的经验和烦恼，“说说您的感受吧。”

　　3.向客户描述完你的解决方案后，询问对方：“这样能解决您的问题吗？”

　　这些不仅仅是简单的开放性问题，它们可以帮助你发现被掩盖的问题，还能帮助你树立客户对你的信任感。另外，在验证假设的过程中，要避免频繁变更假设，如果每次电话沟通后都修正假设，收集用户反馈的工作就会变得很困难。正确的做法是，至少与三到六位客户沟通后，才修正一次假设，然后再请其他客户验证。

案例分析

　　ZipDX是一款网络会议产品，它的最大特色是提供高质量的、环绕立体声效果的通话服务。产品由软件和支持宽带传输的手持设备组成。每位试用过ZipDX的用户都对它立体声影院般的语音效果赞不绝口。问题是ZipDX的经销商却无法将它卖出去。公司管理层不知道问题出在哪里，于是他们聘请我的团队帮助他们建立销售渠道。

　　我们建议ZipDX团队就产品希望解决的问题（提高网络会议的语音质量）去咨询经销商的意见。ZipDX联系了19家经销商，但是只有5家经销商回复了电话，远低于50%，这恰好反映了ZipDX公司当时的状态。我们意识到问题不在于ZipDX缺少销售渠道，而在于ZipDX没能解决用户和经销商希望解决的问题。

　　尽管只有5家经销商回复电话，但他们仍然提供了重要的线索。随着沟通的深入，我们发现昂贵的ZipDX对经销商来说没有一点吸引力。事实上，这类昂贵的设备很难为经销商带来可观的利润。换言之，经销商只想要一款即插即用、操作便利的产品，就这么简单。起初ZipDX团队很难接受这个事实，但他们还是决定重新制定产品策略。很快，ZipDX的新产品就为公司实现了盈利。

麻烦程度测试

　　在进行客户验证的过程中，评估潜在客户解决问题的急切程度是非常重要的环节。在B2B领域，客户的反馈率和反馈速度足以说明你是不是抓住了一个他们急切希望解决的问题。然而在消费产品领域，用户的反馈率却不能作为有效的证据。在工程领域，人们通常使用冒烟测试（smoke test）来粗略地测试系统能否正常工作。冒烟测试只关心大的方面，不检查细节问题，比如，它只关心原型汽车的轮子能否转动，引擎盖能不能打开等。互联网产品也可以使用冒烟测试，由于不必开发出正式产品，它可以有效节省成本，其大致方法如下。

　　事先建好原型页面，然后在网络上投放广告。如果有用户点击广告访问原型页面，请他们留下联系信息，并回答一两个问题。作为交换，可以邀请他们优先试用未来的测试产品。这个方法同样也适用于实物产品，只不过广告里留下的网址要换成电话号码。冒烟测试的回复率以及用户提供的信息可以作为参考，但还不足以说明客户的急切程度。接下来怎么办呢？还需要开展进一步的评估，我们称为麻烦程度测试。

　　麻烦程度测试将进一步评估客户解决问题的急切程度。下面以eKidsMovies.com的案例来说明具体的测试过程。eKidsMovies.com是我的客户，这是一家规划中的视频网站，专门提供五岁到十岁儿童观看的收费电影。在正式开发网站之前，团队希望先了解客户对此类网站的需求程度。我们首先做了冒烟测试，在Google的广告平台上发布了广告，浏览者点击广告后，会跳转到eKidsMovies.com的展示页面（见图4.2）。

图4.2 eKidsMovies.com的冒烟测试

　　广告的效果似乎不错，我们仅仅花了30美元，6个小时内就有了88次访问。其中有36位访问者属于目标用户群。这36位访问者中，有19位留下了email信息。这是否意味着回复率超过了50%呢？没那么简单，留下email并不代表访问者急切希望解决问题，还需要进一步做调查。我们在24小时内发邮件给这些留下email的用户，结果只有一位用户回复了我们的邮件。过了几天，我们再次发邮件联系，只有两位用户回复邮件。可见回复率远低于50%。

　　于是我们决定试试麻烦程度测试。我们又投放了一次广告，这次我们不再要求访问者留下email，而是请他们就寻找适合儿童观看的电影的麻烦程度投票，结果如图4.3所示。

图4.3 麻烦程度测试的结果

　　只有15.38%的用户觉得这件事很麻烦，显然这不是一个让大多数父母头痛的问题。那些觉得偶尔麻烦的用户也靠不住，如果我们成立用户小组，这些用户很可能表示愿意付费，然而一旦网站建好后，就再也找不到他们的身影了。结果表明，在网络上提供收费电影也许是一个可行的商业模式（例如Netflix），但是儿童网络电影是否是父母急需的，仍然有待观察。

直接面对用户

　　尽管前面提到的这些测试是有价值的，但间接性的问卷调查并不能解决所有问题。只有当你和客户面对面接触时，你才知道询问什么问题最合适。别忘了，有的放矢的基本原则是到客户中去。

三种客户类型

　　在进行客户验证时，要注意客户应分成不同的类型。以企业客户为例，企业内的客户通常分为三种：最终用户（直接使用产品的人）、技术用户（负责安装或维护产品的技术人员）、决策者（最终决定是否购买产品的人）。例如，一款企业级软件，最终用户是公司的销售代表，技术用户是IT部门的员工，决策者公司高层管理人员或CFO。稍后，我们会针对不同类型的客户挖掘他们的具体需求。

　　不同类型的客户有着不同的需求，认清你面对的是哪种类型的客户，将有利于提高客户验证的效率和准确性。例如，我们曾经帮助两位创业者做过餐饮领域的客户验证。我们把产品设计方案分别展示给餐厅服务员、正在等餐的顾客，以及餐馆老板。虽然顾客（最终用户）和服务员（技术用户）很喜欢产品的设计，但是餐馆老板（决策者）似乎并不关心这个，他更在意的是如何在淡季吸引更多的顾客来就餐。为了把产品卖给餐厅，我们不得不考虑老板的需求。

　　还要提醒大家，不要被目标用户以外的人误导，哪怕他们很有影响力。这些人包括：知名记者、分析师、投资者。尽管他们很有见识，但他们并不是你的目标用户，过分看重他们的意见很可能把你引向错误的方向。著名的天使投资人、网景（Netscape）公司创始人马克·安德生（Marc Andreessen）曾经劝我的一位朋友放弃创业项目。马克认为我朋友的项目不可能成功，但是我朋友从目标客户那里得到了许多积极的反馈。如果你遇到这种情况，该怎么办？是听从这位创业导师的建议，还是坚持下去？我的朋友选择了后者，现在他的公司相当成功。

详细记录

　　与用户交谈时，最好先征得对方的同意对交谈内容录音。这样做可以避免遗漏重要的信息，也方便向团队其他成员分享交谈内容。如果对方不同意录音，那就多做笔记。俗话说，好记性不如烂笔头。研究表明，如果不做记录，交谈几个小时后一些重要的细节就会被当事人遗忘。你可以一边沟通一边做记录，等交谈结束后，立即进行回忆性的整理，这样也能达到很好的效果。这种方法适用于有的放矢流程的所有环节。

广泛收集信息

　　除了进行客户验证，还应该广泛收集行业资料，例如财经报告和业界分析文章。这些资料可以帮助你从宏观上了解整个行业和领域的现状，从而发现新的机会。再生银行（RecycleBank）的联合创始人帕特里克·菲茨杰拉德（Patrick Fitzgerald）通过广泛阅读资料发现了废物回收的商业潜力。再生银行是一家垃圾回收公司，它发明了一种全新的垃圾回收商业模式，把消费者、商家和政府都纳入回收利用链。此前，纽约市曾经发起一次大范围的讨论，决定要不要继续进行垃圾回收利用，但是市民的参与度很低。这件事吸引了菲茨杰拉德的注意，他开始收集相关资料和文献，发现了三条重要的信息：第一，每处理一吨垃圾，政府要支付约75美元，所以政府非常重视垃圾回收问题；第二，企业的社会责任感不断提升，希望承担更多的社会责任；第三，消费者是垃圾回收利用的主要障碍，因为分类处理垃圾不如直接倾倒方便，消费者缺少对垃圾进行分类的动力。于是，菲茨杰拉德开始构想如何将政府和企业的需求与垃圾回收利用结合起来，他提出了自己的解决方案。

　　接着，菲茨杰拉德开始接触政府部门、企业、消费者，了解他们的想法，验证自己的假设。征集多方意见后，确定了最后的解决方案。再生银行承包政府的垃圾回收和处理业务；居民只要将垃圾投入专门的垃圾回收桶，就可以从再生银行获得积分，在指定商家消费时能获得优惠；商家借此不仅赢得了更多消费者，也树立了良好的社会形象；政府则节省了处理垃圾的费用。结果证明这种模式非常有效，在费城的试点区域，垃圾回收利用率从7%提高到了90%，同时垃圾的填埋量急剧下降。

第四步：了解市场状态与竞争对手

　　我正在解决的问题市场有多大，值得做吗？还有其他人尝试解决这个问题吗？我们接触过不少忽略了这两个问题的创业者，在投入大量资金后，等待他们的往往是两种骑虎难下的困境：要么市场潜力很小，不足以从中盈利；要么虽然市场很大，但是竞争对手已经形成垄断。在制药行业，普通药物的专利有效期只有二十年，为了鼓励制药企业研发治疗罕见病的药物，美国专利局会授予制药企业终生专利权。不幸的是，其他行业不存在这样的保护措施，所以如果你想获得成功，最好避开过于生僻的市场。对创业者来说，市场状态和竞争对手是两个需要特别关注的问题。

市场状态

　　无论你选择的市场规模有多大，最重要的是了解市场是在增长，还是在萎缩。处于增长市场中的创业公司更容易存活下来。这就是人们常说的水涨船高。汤姆·塞贝尔（Tom Siebel）在观察早期IT行业发展趋势后指出：“只要做出产品，不犯错误，IT公司就能赚钱。”虽然塞贝尔的说法有些夸张，但是快速增长市场中的企业的确比成熟市场中的企业更容易获利。如果市场出现萎缩，创业难度将大大提高，因为一方面客户数量在减少，另一方面竞争对手会竞相压低利润。

竞争对手

　　作为一名投资人，我最怕听到创业者说“我们没有竞争对手”。这句话往往说明发言者是盲目的。任何一个好主意，都可能有人考虑过了。与其回避竞争对手，不如多考虑如何对付他们。此外，存在竞争对手并不全是坏事。第一个进入市场的公司往往面临很多挑战，因为它要承担培育市场的任务，同时由于没有可借鉴的经验，它还要为不断试错付出代价。后来者很容易从中吸取教训，少走弯路。伦敦商业学院的两位教授，科斯塔斯·马基兹（Costas Markides）和保罗·杰罗斯基（PaulGeroski）观察众多行业（轮胎、汽车、塑料、互联网等）后发现，成功占领市场的往往是后来者，而不是第一个进入市场的公司。

　　另一种糟糕的情况是，创业者明知竞争对手实力强大，却打算以硬碰硬，因为他认为“我们的技术更棒”。这样的表态往往说明发言者对面临的挑战缺乏足够的认识。创业公司与成熟的、实力雄厚的竞争对手正面较量的胜算微乎其微。在这种情况下，你应该避免正面交锋，要么选择从对方忽略的小众需求入手，要么选择与其他公司开展合作，先求生存、再谋发展。

行业规则和其他

　　你想过租一辆哈雷摩托车畅游加州海岸吗？租过哈雷摩托车的人都知道，租车公司对租车人的资格有严格要求，他们不会随便把哈雷摩托车租给一般人（尤其是新手），哪怕你持有摩托车驾照。骑摩托车是需要经验的，尤其是驾驭哈雷这样的重型摩托车。这件事对创业者有什么启示呢，无论你选择的市场多么具有吸引力，首先必须遵守相关的行业规则和市场规律。创业者尤其要了解行业内的法律法规，这些法律法规很有可能直接决定了某个解决方案的可行性。

　　此外，创业者要熟悉所在行业的销售（回款）周期，在制订销售（回款）计划时，最好将时间延长一倍，留出余量。我的朋友创办了一家研发通信类产品的公司。他们的产品被美国军方看中了，这消息让他们高兴了好一阵子。等到与军方采购部门正式协商合同条款时，他们才发现军方购买任何产品都必须提前一年制订采购计划，也就是说采购合同只能列入第二年的采购计划。我朋友本来以为很快就能赚到钱，结果却被通知至少要等一年时间。这件事完全打乱了公司的回款计划，差点造成资金链断裂。如果我的朋友事前有心理准备，就不会弄得措手不及了。

理性选择技术方案

　　假定你已经发现了一个客户急待解决的问题，接下来你要决定用什么样的技术手段解决问题。这时你要对自己的技术能力有清醒的认识。如果你觉得自己不具备相应的技术能力，不妨物色合适的人来帮你。对那些技术能力不强的创业者来说，做到这一点并不困难，反倒是那些具备一定技术背景的创业者更容易犯错误。这类创业者往往有明显的技术倾向，喜欢使用自己最擅长的技术解决问题。在这种情况下，解决方案往往不是最佳的，只是创业者自己最熟悉的。所以，千万不要把自己的长处变成了短板。许多技术人员创业陷入困境，就是因为不愿放弃自己擅长的技术。著名的管理学研究者吉姆·马奇（JimMarch）将这种行为模式称为垃圾桶模型（garbage can model）：决策者本末倒置，不是去寻找真正需要解决的问题，而是无论出现什么问题，都强行用熟悉的解决方案去解决。有的放矢流程的第一阶段只关注用户希望解决的问题，而不是解决方案。请相信只要找到问题，机会就会随之而来！

其他注意事项

　　虽然前面已经反复强调过，但我们觉得还是有必要再次提醒读者：创新是创业者的任务，客户只负责验证。作为创业者，你要找出用户希望解决的问题，客户验证你的理解是否正确。客户不会自己设想解决方案。直接询问客户想要什么，或者他们如何解决问题，是得不到最佳答案的。完全听从客户的意见，只会开发出平庸的产品，因为客户很难去设想尚不存在的产品。所以，创业者必须仔细观察客户是如何工作和解决问题的，以便从中发现解决问题的最佳途径。

　　不妨换一个角度思考，客户希望完成什么目标。只有理解用户希望达成什么目标，你才能拨云见日，找出潜在的解决方案。研发医疗器械的Cordis公司的经营状况曾经非常惨淡，尽管公司研发了许多新技术，比如用于提高手术中血液流动速度的气囊等，但是产品的市场占有率却很低。直到公司要求研发团队多与客户沟通后，他们才发现原来的产品研发方法完全与实际脱节。于是团队开始深入分析用户（比如外科医生）希望实现的目标。当外科医生说希望器材更容易操作时，研发团队发现对方真正的意图是希望更方便地疏通弯曲的血管；当医生说希望气囊更平滑时，研发团队发现对方其实是担心血管被划伤。从帮助客户实现目标的角度出发，研发团队重新设计了产品线，结果公司产品的市场占有率增长了十倍。全球最大的光伏薄膜制造商First Solar的前任CEO、董事会主席迈克尔·埃亨（Michael Ahearn）曾说过：“公司在讨论与客户有关的问题时很少使用‘太阳能’的说法。因为客户要解决的不是‘太阳能’问题，而是能源问题。”只有真正理解用户希望解决的问题，创业者才能找到创新的解决方案。

　　此外，读者要明白企业市场的用户需求和消费市场的用户需求是略有不同的。根据马斯洛需求模型，人的需求被分成三类：第一类，衣食住行、个人安全等基本需求；第二类，心理需求，包括爱情、友谊等情感需求，以及渴望被重视的需求；第三类，自我实现的需求，体现在创造力以及体验生活多样性等方面。你要考虑你的产品要满足的是哪类需求，如何能有效地驱动用户的购买行为。以各类流行的社交网站为例，它们满足的大多是马斯洛需求模型的第二类需求。这类需求不如第一类需求强烈，所以问题的关键从如何激发用户的购买欲望转变为怎样培养庞大的用户群体。你需要更多地关注用户的参与度和忠诚度。无论如何，有的放矢的流程可以帮助你以最快、最便捷的方式验证用户是否喜欢你的产品。

第5章　确定解决方案

Nail the Solution

　　Intuit是一家著名的财务软件公司，拥有Quicken、QuickBooks、TurboTax等一系列拳头产品。早在2004年，Intuit的财务软件在美国的市场份额和品牌认知度均已经排名第一。但是公司的一份调查研究显示，当时美国仍有超过半数的小企业没有使用财务管理软件，这些小企业仍然使用纸和笔（或者电子表格）管理账目。于是公司成立了一个团队调查其中的原因。由特里·希克斯（Terry Hicks）领导的团队走访了40多家小企业，结果让人吃惊。这些小企业的业主觉得用账本记账就够用了，他们不需要复杂的财务管理系统。事实上，大部分小企业主毫不掩饰他们对账务软件的反感，一位业主说：“我根本用不着烦琐的财务软件！”

　　显然，Intuit公司现有的解决方案没能满足这些潜在客户的需求。鉴于小企业主的抵触情绪，Intuit的研发团队决定快速开发低成本的产品原型给客户试用，而不是按照传统的做法，先完成产品定义，然后开发。希克斯带领团队将现有的QuickBooks产品简化成新产品的第一版原型，请潜在客户试用。尽管结果依旧不是很理想，但这次尝试却让他们明白究竟是什么遮蔽了他们的双眼。例如，团队意识到他们理解的“简单”和客户需要的“简单”有很大出入——精简后的原型对客户来说仍然过于复杂，仅设置软件的过程就涉及125个界面。另外，原型中仍然使用标准的会计术语，这一点对于非财会专业的用户来说很难适应。希克斯回忆道：“第一次原型测试失败后，我们终于明白问题出在哪里了。”于是，团队开始大幅修改原型，经过多次迭代去掉了标准的会计术语，并且将启动过程从125个界面简化到3个界面。这款简易版QuickBooks于2004年9月正式发售。

　　Intuit的研发团队为确定新产品所采用的方法收获了激动人心的成果：简易版QuickBooks在美国第一年的销量就超过了除QuickBooks之外的其他财务软件。到2005年底，Intuit的营业额增长了20%，股价上涨了30%。这在很大程度上要归功于简易版QuickBooks的成功。虽然Intuit公司一直提倡了解客户需求，但直到这一次才真正尝到针对客户问题制定解决方案的甜头。

　　有的放矢流程的第二个阶段要求创业者先设计解决方案，然后加以验证。与传统的产品开发方法不同，我们先根据第一阶段确定的待解决问题提出概念原型，接着开始制作产品原型，经过多次迭代开发，最后确定满足用户需求的解决方案（见图5.1）。首先，概念原型的设计应该做到尽量简单、可行（只设计最小功能集合）。其次，原型一定要请客户验证。有些验证步骤也许要重复进行（视实际情况而定），最终的目的是找到满足客户需求的解决方案。

图5.1 有的放矢的第二阶段

第一步：提出最小功能集合

　　完成有的放矢流程的第一阶段后，你应该对客户待解决的问题有了一定认识，接下来要在此基础上提出能够解决客户烦恼的产品的最小功能集合。最小功能集合是驱动目标客户购买产品所必需的产品功能的集合。如果把产品想象成箭靶，那么靶心就代表最小功能集合（产品必须具备的核心功能），靶心外的同心圆则代表其他可有可无的功能。使用最小功能集合至少有以下三个好处：第一，它能帮助你发现客户的核心需求，专注于寻找最小功能集合，能帮助你过滤掉无用的需求信息；第二，它能极大地提高产品开发的灵活性，由于功能变少，修改设计时的代价会更低；第三，它满足了客户对产品简洁性的追求。我们早就发现一种现象，即核心功能对客户往往有着惊人的吸引力。许多公司将产品精简为仅包含核心功能的产品后，其销量竟然远远超过了全功能的产品。

　　最小功能集合是驱动目标客户购买产品所必需的产品功能的集合。

　　马尔科姆·格拉德威尔（Malcolm Gladwell）在《眨眼之间（Blink）》一书中曾写到，有些专家能够在瞬间做出准确的判断是因为他们已经培养出了一种下意识的能力，能够从海量信息中筛选出两三个核心要点。其中的原理与寻找最小功能集合是相同的。

　　使用最小功能集合可以提高产品开发的效率和灵活性。专注于开发较少的核心功能，创业公司就能用更少的资金快速开展行动。如果发现问题，调整开发方向的成本也更低。Playcafe的创始人在总结创业失败的原因时说，如果当初不追求复杂的产品设计，他们本来有机会多尝试几个方向。可惜等他认识到这一点时，资金已经用完，一切都来不及了。用他的话说：“创业好比是象棋比赛，如果允许每一回合走两步的话，新手也能击败象棋大师。”

　　创业好比是象棋比赛，如果允许每一回合走两步的话，新手也能击败象棋大师。

方法与建议

　　那么，怎么知道是否找到了最小功能集合呢？这确实有点难，毕竟客户总是想要更多的功能（少则几十项，多则上百项）。请记住以下三条原则：第一，注意客户在谈话中反复提到的问题，避开华而不实、不着边际的功能；第二，请客户对待选功能进行排序，挑选最重要的功能（稍后会介绍相应方法）；第三，简单，简单，再简单。只发掘核心功能，果断放弃那些不必要的功能。简单中蕴含着优雅之美，法国作家安东尼·德·圣-埃克苏佩里（Antoine de Saint-Exupéry）说过：“完美并非无一分可增，而是无一分可减。”如果某些存在争议的功能很难放弃，告诉客户它们会出现在下一个版本里，这样你就能把注意力集中在最小功能集合上。一般来说，客户不会创新，但他们能向你提供许多关键的信息，包括验证你的假设是否可行。

　　在提出最小功能集合的时候，不要考虑如何实现的问题。如果你急于考虑如何开发产品，很可能会陷入某种具体的实施方案之中。当下的目标是找到一些可以与客户讨论的东西，而不是将自己栓死在某一棵树上。稍后，我们会验证你的解决方案并加以改进，这样当你开始开发产品的时候，你所做的就是客户真正需要的。

　　“不能全听客户的。如果他们要什么你就做什么，等你做好了他们又会提出新要求。”

　——史蒂夫·乔布斯

　　再次提醒创业者，如果完全指望客户提出解决方案，你只会得到平庸的答案。史蒂夫·乔布斯说过：“不能全听客户的。如果他们要什么你就做什么，等你做好了他们又会提出新要求。”川崎（Kawasaki）公司曾是全球最大的水上摩托艇生产企业。摩托艇要站立驾驶，有用户抱怨长时间驾驶双腿很累。于是川崎的设计师询问用户应该如何解决这个问题，用户的建议是加厚脚底的护垫。川崎公司于是加厚护垫满足客户需求。但是川崎的竞争对手雅马哈发现了用户没有提到的问题：不管加多厚的护垫，站着骑摩托艇都没有坐着骑行舒服。雅马哈凭借有座椅的新型水上摩托艇抢走了川崎大部分的市场份额。川崎不得不将领头羊的位置拱手让给创新者雅马哈。

　　请仔细观察客户手头的工作。不要问他们想要什么，而是试着去理解他们的工作、他们面临的问题及其背后的原因。要理解客户需求的根本原因，而不是表面的原因。你可以采用丰田的“五个为什么”方法——连续追问“为什么”直到找到根本原因。

　　Motive通信公司使用这一方法提高了自己的技术服务平台产品的工作效率。起先，客户反映他们处理用户求助电话的时间越来越长。Motive团队询问原因时发现这是因为技术支持人员在正式处理问题前，花费在了解求助者信息上的时间越来越多。通过不断地询问为什么，Motive团队最终发现了真正的问题在于用户的计算机系统远比过去复杂，技术支持人员要花大量时间才能搞清楚用户的计算机信息和软件配置。于是Motive在用户的计算机与技术服务平台数据库之间实现了自动通信，从而节省了操作技术服务平台的时间。通过开发信息同步软件，Motive完全消除了这一耗时的过程。如果Motive只看到技术支持时间越来越长这一表象，他们就不可能发现深层问题的关键之处，也无法有针对性地解决问题。

　　要真正理解客户的烦恼并找到解决方案，就必须深入理解客户行为背后的原因。以往我们习惯采用问卷调查的方式来了解客户需求，但是效果并不好。因为在与客户交谈之前，你并不清楚调查问卷应该设计什么问题。我朋友的一家公司曾尝试通过在线调查收集用户数据，但是用户根本没有回应。事后我们发现该调查问卷不但冗长，而且没有重点，即使最忠实的用户都无法耐着性子看完。问卷调查并非毫无作用，但前提是你必须明白该问什么问题。

　　只要多与客户交流，深入了解客户的烦恼和客户正在努力完成的工作，你就会产生有价值的想法。Trader Joe's原本只是一家美食小店，它凭借差异化的经营方式，如今已经发展成遍布美国的美食连锁超市。Trader Joe's每平方米的营业收入是行业平均水平的两倍，这得益于他们与顾客的频繁交流。Trader Joe's除了记录顾客的花销，还记录他们的职业、喜好、习惯，甚至他们喜欢阅读什么书和杂志，借此深入理解顾客需求。TraderJoe's的这套方法是创始人乔·哥伦布（Joe Coulombe）发明的，他很早就发现许多顾客喜欢旅行，并且在陌生的地方特别愿意尝试新鲜事物。行业专家称赞Trader Joe's的这套方法“超越了用户小组所能获得的肤浅理解，从社会学的角度观察客户行为并发掘未被满足的需求。”

第二步：验证概念原型

　　第二步的重点是判断你提出的最小功能集合是否符合客户的需求。验证的结果有助于你进一步确认客户待解决的问题，初步验证概念原型。事实上，大部分能走到这一步的创业公司都会被自己的发现所震惊，所以请做好大吃一惊的准备。我们的目标是建立客户资料，完善最小功能集合，并在此基础上生成初步的解决方案，挑选合适的目标市场。当然，正如我们一直强调的那样，你要时刻准备好调整方向。

建立客户资料

　　在第一阶段确定待解决问题的过程中，你应该已经跟潜在客户有了一些接触。验证概念原型要做的第一件事是对潜在客户进行更科学的分析，为他们建立客户资料。你所建立的客户资料将在随后的有的放矢流程中发挥重要作用。

　　建立客户资料首先要学会区分不同类型的客户。正如第4章所述，客户可分成三种：最终用户（直接使用产品的人）、技术用户（负责安装或维护产品的技术人员）、决策者（最终决定是否购买产品的人）。有时这些客户是同一个人，有时是不同的人。无论是哪种情况，除非能满足每一种客户的需求，否则很难将产品卖出去。例如，最终用户可能很喜欢你的产品，但是技术用户却认为产品与现有的操作系统或软件不兼容，那么产品就很难销售出去。要解决这一问题必须从区分三种不同的客户开始。

　　不同类型的客户组成了所谓的“购买决策团”，这些人将影响最终的购买决定。要想把产品卖出去，必须先了解他们的意见。福特公司对此深有体会。1958年，福特推出的Edsel轿车是公司历史上最失败的产品（见图5.2）。Edsel轿车的研发是在完全保密的情况下进行的。福特公司对外宣称Edsel的研发经费高达4亿美元，它将是迄今为止最完美的轿车。等到Edsel正式发布时，人们却大失所望，款式平淡无奇，动力配备也乏善可陈。

图5.2 福特Edsel轿车

　　经历这次挫折后，福特公司决定采用另一种方式研发新车型。这一次，由李·雅科卡（Lee Iacocca）领导的设计团队决定多听取用户的意见。雅科卡邀请用户参观原型设计室，征求他们的意见。除了用户，雅科卡还邀请用户的“购买决策团”（通常是一家三口）一起参观原型设计室。1964年4月17日，福特公司发布了新车野（Mustang），当天就销售了22 000辆。野马第一年的销量达到了418 812辆，成为福特历史上最成功的车型之一。

　　建立客户资料，关键是找准目标市场，并区分客户公司内部的三种客户，设法取得他们的联系方式。表5.1所示为一个简单的客户资料表。

表5.1 客户资料表

　　在建立客户资料时，可以借助网络和社交媒体工具（例如Linkedin、ZoomIn、Facebook等），也可以利用你的人脉获取信息。一旦你认识了客户公司的某位关键人物，请他帮你组织一次与“购买决策团”的见面。别担心，只要你抓住了客户亟待解决的问题，即便是微软这样的大公司也会非常乐意与你讨论可行的解决方案。

　　另外你要考虑目标客户属于什么样的群体，他们有着怎样的需求和购买意愿，他们是否信赖创业公司的产品和服务。一般来说，技术爱好者或产品尝鲜者比较容易接近。大公司通常属于实用主义者，非常谨慎，与他们接触要做更充分的准备。我们建议先接触技术爱好者和产品尝鲜者，他们更容易接受小公司的新产品。等到你积累了一定数量的客户，大公司自然会向你抛出橄榄枝。

快速制作概念原型

　　为了测试最小功能集合，应该在最短的时间内，用最低的成本制作概念原型。原型是快速测试产品创意能否解决客户问题的最佳方式。制作原型是科技类企业普遍采用的一种方法。著名的设计公司IDEO经常使用廉价材料制作原型，然后测试原型能否符合用户需求。有一次，IDEO设计团队用黏土制作了一款医疗设备的原型，医生看到原型后，马上反馈说设备的把手很别扭，应该换个位置。Google有一条不成文的规定，如果有新的创意，应该尽快制作原型，制作时间最长不能超过一个星期。Google前副总裁梅丽莎·迈耶（Marissa Mayer）说：“在开发Google工具栏的过程中，我们借助原型很快就验证了最重要的功能（个性化按钮、分享书签等）。在之前的头脑风暴阶段，我们提出的功能数量是最终确定数量的五倍。但是在制作原型的那个星期，大部分功能都被淘汰了，因为只有五分之一的想法靠谱。快速制作低成本的原型，让我们有机会尝试更多的设计。快速试错可以大幅提高成功的概率。”

请客户验证原型

　　接下来准备与客户接触，看看原型设计能否解决他们的问题。记住要换位思考，多倾听，少说话，让客户感觉到你是真心实意地帮助他们解决麻烦。如果客户感觉到你是真的想获得有用的信息，哪怕你的原型还不能很好地解决问题，他们也会给出真挚坦诚的意见。千万不要试图说服对方接受产品，这种做法令人生厌，对方很可能会因此而直接拒绝你，那样会让你错失宝贵的反馈信息。

制定验证方案

　　在拜访客户之前，应该制定好验证原型的方案，列出要请客户回答的问题。问题不宜过多，主要目标有三点：进一步理解客户希望解决的问题；他们目前是如何解决问题的；客户对你提出的方案有什么样的反应。我通常会准备如下三个问题。

　　1. 我们觉得您遇到了这样的问题，是这样吗？

　　2. 我们的设计能解决您的问题吗？

　　3. 您愿意购买我们的产品吗？它还缺少什么？

　　第一个问题可以帮助你获得客户的信任，要让他们觉得你是诚心希望帮助他们解决问题。描述待解决问题时，注意观察客户的反应，从中可以知道你是否找到了正确的方向。让客户描述他们的问题并询问他们是如何解决的，从而进一步理解他们的问题。

　　向客户展示完虚拟原型后，再问第二个问题。征求对方的意见，看看原型设计能否解决他们的问题。如果不能解决，继续询问对方什么样的功能才能解决问题？记住，原型的功能越具体，你得到的反馈信息就越有价值。

　　第三个问题追问客户是否愿意购买产品，其目的不是推销产品，而是观察客户的反应。如果客户愿意花时间与你交谈就说明你已经发现了客户希望解决的问题，如果客户愿意付钱购买产品则说明你找到了解决问题的方法。如果客户犹豫不决，引导他们说出不满意的地方，进一步解除障碍。

建立让人信赖的公司形象

　　带着虚拟原型出门前，你还要花点时间设计出让人信赖的公司形象。像Logoworks.com和99designs.com这样的网站以低廉的价格提供各种设计服务，包括公司标识设计和名片设计，它们甚至可以帮助你设计公司的网站。尽量使用Weebly或Wordpress这类免费的工具和模板，这样能节省成本。专业的公司标识、公司网站、名片会让人觉得你的公司合法可信。总之，要树立可信赖的公司形象，但是要尽量节省成本，不要让这些事占用你过多的精力。

再次联系潜在客户

　　接下来与第一阶段类似，你要通过邮件或者电话约见潜在客户。你可以这样说“我们注意到这个问题很严重，我们非常希望了解您的意见。”或者“我们正在规划下一个版本的产品，在确定新功能之前，我们想听一下您的意见。”如果有引荐人，那么一定要在邮件或电话里提到你的引荐人。通常打电话的效果要比写邮件好，因为邮件很容易被忽略。记住，电话或邮件的“命中率”是衡量你是否找到并且准确表述客户待解决问题的重要指标。在B2B行业，电话“命中率”的最低要求是50%，邮件回复率的指标稍低一些。我们的一家客户是做互联网内容监控产品的创业公司，他们按照有的放矢的方法与各大零售商联系，包括REI、Barnes and Noble、Under Armor、Skechers，以及一些小品牌如Skis.com和Evogear。他们换位思考究竟是什么使这些公司的老板彻夜难眠，之后他们带着这种思路拨打对方的电话，结果命中率超过70%。

　　与之相反的是MyFamily.com公司。MyFamily.com的产品是新型的家谱，他们的创意很好，但是他们却完全忘了客户希望解决什么问题。他们犯的第一个错误是：管理层把联系潜在客户的任务委托给行政助理去完成。被客户拒绝的原因非常多，可能是没有找准潜在客户，可能是没有发现客户希望解决的问题，也可能是没有用客户能听懂的方式与他们沟通。将联系潜在客户的任务交给行政助理，团队就丧失了观察客户反应的机会。其实，不管你面对的是尴尬的沉默还是热情的欢迎，都是非常有价值的一课。第二个错误是：行政助理只是简单地请求去拜访客户，根本没有提到客户希望解决的问题和可能的解决方案。行政助理打了上百个电话，但是命中率极低。那些同意见面的客户也不是潜在客户，他们只不过是出于礼貌没有直接回绝而已。请记住，创业团队成员应该亲自联系潜在客户，并讨论客户希望解决的问题，这样才能提高命中率。

实地拜访

　　一旦潜在客户同意见面，理想的访问时间是30~60分钟。与客户见面时，最好带上主要团队成员。原因是：第一，不同的人听到的信息不一样，从多个角度看待问题有助于避免误解和遗漏；第二，让团队成员对待解决问题和解决方案达成一致理解很重要。带上其他人看似会占据大家的工作时间，效率不高，但正如《高效能人士的七个习惯（The Seven Habits ofHighly Effective People）》作者史蒂芬·理查兹·柯维（Stephen R.Covey）所说：“慢有时是快，快有时反而是慢。”让创业团队融入创业过程的每一步是我知道的最高效的做法。

　　此外，与第一个阶段一样，尽可能记录下整个拜访过程。如果对方不希望录像，那就多做笔记。拜访完后立刻找一个安静的地方整理记录，这样做能获得丰富信息。如果等上几个小时或一天后再做，你可能会忘记大部分谈话细节。

　　注意客户如何描述他们希望解决的问题，以及他们如何回应你的解决方案。倾听客户的反馈，无论他们是同意你的假设，还是否定你的假设。记住，拜访的目的不是为了证明你是对的，而是为了发现真相。

分析并改进最小功能集合假设

　　拜访4~6位客户之后，就可以开始分析拜访记录，思考如何改进最小功能集合。刚开始时，你可能找不到任何头绪。别担心，随着拜访次数的增加，线索和要点会逐渐浮现。一旦你掌握了重要的线索，你就可以改进有关最小功能集合的假设，然后带着改进后的方案拜访第二批或第三批潜在客户。再强调一次，我们要做的是以科学的态度设法解决问题，而不是努力证明你最初的假设是正确的。如果市场证明你的想法是错误的，要学会放弃偏见，虚心接受。刚愎自用者注定与成功无缘。此外，一切行动必须以事实为依据，如果你没有发现可靠的证据，不要贸然改进方案，或者轻易放弃目前的方案。

Motive通信公司的案例

　　Motive通信公司成立于20世纪90年代末，其核心目标是提高技术支持行业的服务效率。当时，技术支持行业是一个690亿美元的巨大市场，而且仍在迅速增长。然而，随着计算机系统越来越复杂，出现的故障类型越来越多，技术支持行业的工作效率越来越低，这严重制约了整个行业的发展。大部分服务商采用电话追踪问题的方式，几乎还没有提供自动技术支持的服务商。典型的技术支持工作方式是：技术支持人员花费大量时间通过电话向客户了解情况，然后根据自己以往的经验摸索着解决问题。在这种情况下，技术支持已经成为许多公司的心病。

　　Motive通信公司的创业团队为了寻找和验证让客户头痛的问题进行了广泛的调研。在最终决定解决技术支持行业存在的瓶颈问题之前，他们不断与业内的专家和客户交流，淘汰了不下20种假设。回忆这段经历时，创始人之一迈克·梅普尔斯（MikeMaples）说，他们不仅仅在寻找让客户头痛的问题，同时也在寻找客户渴望的解决方案。在验证解决方案时，梅普尔斯和团队进行了三轮测试。开展第一轮测试时，他们没有开发任何产品。实际上，另一位创始人斯科特·哈蒙（Scott Harmon）早就认识到过早开发产品会带来的巨大风险，他坚持“得到客户认可后再开发产品”。于是，团队将重点放在验证有关解决方案的假设上。团队上下虚心倾听客户的意见、仔细观察客户的工作细节。创始团队花了大量的时间观察技术支持人员的日常工作，几条重要的线索逐渐开始浮现。他们发现技术支持人员平均要花费75%的工作时间了解用户的服务级别以及用户计算机系统的详细信息。经过反复验证，梅普尔斯和他的团队意识到根本的问题出在沟通上，他们决定运用软件系统提高技术支持工作的效率。如果能将客户的服务等级信息和系统信息自动提交给技术支持人员，就能大幅节省时间和成本。在这个快速增长的庞大市场，他们发现一个能节省500亿美元的解决方案！

学会调整

　　要学会根据客户的反馈（可能是好消息，也可能是坏消息）调整你的概念原型，或者寻找更可行的方案。创业者的情绪常常像坐过山车，周一斗志昂扬，周四却灰心丧气。无论如何，不要轻易放弃。每当遇到严峻的挑战时，我都会对自己说：“在成功之前，还有一千个难关等着我，我能做的只是一个一个地克服。”乐观的心态是企业家的最好的资本。要不断从负面的反馈中寻找有用的东西，调整自己的方向。

　　《四步创业法》作者史蒂夫·布兰克（Steve Blank）创办的E.piphany公司是一家非常成功的客户关系管理系统公司。在创办公司之前，史蒂夫多次请潜在客户验证他的假设，得到的反馈非常有利。一次，史蒂夫拜访著名的硅谷图形（SiliconGraphics）公司的营销副总裁，对方同样肯定了史蒂夫所提出的一系列假设。但当史蒂夫询问对方是否愿意作为天使客户试用产品时，这位营销副总裁却当场拒绝了。他解释说公司早已发现史蒂夫提到的问题，并且已经自行开发软件解决了这个问题。

　　史蒂夫的心彻底凉了，他这样描述道：“那种感觉就像从云端跌入了深渊。我强烈希望这家创新型公司成为我们的天使客户，最后却发现他们不会买我们的产品。更糟糕的是，我们以为独一无二的产品，其实早已经有人在做了。我们不是第一个发现这个问题的公司，我郁闷极了！我气馁地离开硅谷图形公司。但是不久后，我对这件事有了新的认识。首先，一位值得信赖的客户肯定了我们发现的问题，而且他们没有找到能解决这个问题的商业软件。其次，硅谷图形公司自行开发软件解决这个问题，这足以证明这是一个迫切需要解决的问题。现在我可以用硅谷图形公司作为案例来说服投资人和其他客户。我越想越高兴，这次见面并非对我们的否定，而是一种肯定。”

　　最终，史蒂夫还是说服了硅谷图形公司试用产品。后来，E.piphany公司的市值曾一度超过硅谷图形公司的市值。虚心倾听客户的意见，不要轻易丧失信心！

第三步：验证产品原型

　　在创业孵化器Y Combinator，每位创业者都会得到一件T恤衫，上面印着“做客户想要的”字样。如果创业者最终成功创办了一家公司，他们会得到另一件印有“我做出了客户想要的”字样的T恤衫。这两个口号也是本阶段我们想要达到的目标，正确的方法并不是立刻开始开发产品，而是在客户的帮助下不断完善产品设计，进行迭代式开发。在第三步中，你终于要开始动手做东西了，但不是一下子做出产品，而是把你的虚拟原型做成低成本的产品原型。有了产品原型，你就可以更方便地请客户验证你的方案了。

快速开发产品原型

　　现在，你要以一种低成本的方式将从概念原型测试中获得的想法转变成只包含最小功能集合的产品原型。Justinmind.com或Jmockups.com都提供制作原型的工具。如果要开发实物原型，最好先想想有没有现成的产品可利用。例如，如果你要从产品供应商那里进货，不妨先要求供应商提供一个样品。举个例子，再生银行为了验证他们的设想，需要几千个带有无线射频识别（RFID）卡的垃圾桶。传统的做法可能是筹集几十万美元的资金，买齐所有设备，然后再进行验证。但是再生银行找到一个愿意合作的厂商，对方提供第一批几千只垃圾桶。于是再生银行只需要购买数据读取设备，并开发出相应的软件，就可以开始实际验证了，这大大节省了时间和成本。

　　我们的目标是在最短的时间内，用最低的成本向客户展示解决方案，并利用这个机会验证修正后的产品最小功能集合。如果客户对产品原型感兴趣，则说明我们的方向没错。记住，不要期望制作出完美的产品原型，那样只会浪费宝贵的时间。

原型路演

　　现在你已经有产品原型在手，下一步就是请潜在客户测试产品原型。原型路演是许多成功企业的秘密武器，Intuit、思科等公司都采用这个方法验证解决方案。原型路演是整个有的放矢流程中最重要的一步。再没有比向客户展示产品原型时获得的第一手经验（无论对方是无聊地打哈欠，还是兴奋不已）更宝贵的了。ManyWheels公司的主要业务是为汽车运输行业开发自动导航系统。创业之初，原型路演极大地加深了他们对客户需求的认识。

　　创始人凯文·德瓦尔特（Kevin Dewalt）回忆道：我们从了解客户的烦恼开始，每天跟着客户，仔细观察他们工作，了解他们面临的问题。我们听取多方的意见，设计出可行的解决方案，感觉这下应该差不多了。但是等我们开发出产品原型请客户测试时，客户却提出了一连串反对意见。我们这才意识到，仅仅通过聊天和观察还不能完全理解客户的需求。只有等客户看到实物后，那些我们不曾察觉的问题才会浮出水面。于是我们重新修改原型设计，再请客户试用。这样反复多次，客户对产品的态度终于从“有点意思”变成了“我什么时候能用上它？”

注意要点

　　邀请潜在客户参加原型测试时，可以这样说：我们发现你们面临着某种问题，我们正准备开发产品来解决这个问题。您是这个领域的内行，而且在贵公司有决策权，我们希望请您试用产品原型。我们不推销产品，只是希望在继续开发之前，了解您的意见。可否在下周某个时间过来拜访？

　　这里有四个关键点：第一，要说明解决什么问题；第二，强调你不推销产品；第三，委婉恭维对方是内行，而且有决策权；第四，征得对方的允许。

　　请客户测试产品原型时，要让你的客户多说话，用产品原型引导他们给出反馈意见。最好让客户的“购买决策团”都到场，这样你会得到更丰富的反馈意见，因为一些人的观点往往会引出另一些人的不同意见。最后，记得做好详细记录。

Crimereports的案例

　　还记得Crimereports网站吗？创始人格雷格希望开发一个可以展示、查询犯罪信息的地图网站，并通过广告赢利。图5.3所示为Crimereports网站早期的模样。

图5.3 早期的Crimereports网站

　　格雷格得到了 vSpring风投公司第一轮50万美元的投资。一年过后，钱几乎花光了，但格雷格始终只有一个客户——Metro DC 警察局。这还是因为格雷格与对方有着良好的私人关系。格雷格来向我求助，我建议他试一试有的放矢方法。于是格雷格解散了销售团队，亲自倾听客户的意见，希望发现自己错在哪里。他拜访全国各地的警察局，请警察局的“购买决策团”（包括警察局局长、IT主管、犯罪分析师和警员）试用网站（相当于产品原型），并把他设想的商业模式告诉对方。结果让他非常吃惊。首先，警察局坚决反对在网站上放置广告；其次，警察局觉得网站既不好用，也不美观。

　　不过，坏消息的背后也有好消息，格雷格发现警员被网站上的犯罪信息深深吸引，同时对通过网站与辖区居民互动的方式很感兴趣。警察局局长则对利用网站上的信息降低犯罪率、提高管理效率很感兴趣。当时，大部分警察局仍然使用电子表格、软木垫、彩色大头针来跟踪和统计犯罪信息，费时又费力。如果格雷格增加网站功能，警察局就能很容易地跟踪犯罪趋势，并根据最新的犯罪活动情况部署警力和安排工作。

　　格雷格受到鼓励，决定根据警察局的反馈意见修改网站。他去掉了网站上的广告（见图5.4），因为警察局承诺为网站提供的服务付费。警察局的IT主管还建议格雷格修改安全协议，这样他们才能放心地将数据交给Crimereports托管。此外，格雷格还根据警察局的要求增加了可视化的数据管理平台（见图5.5）。

图5.4 改进后的Crimereports网站

图5.5 可视化的犯罪数据管理平台

　　经过一系列的修改后，Crimereports终于走出了困境。全国各地的警察局纷纷成为Crimereports的客户，访问网站的市民也越来越多。短短六个月内，Crimereports在Alexa上的排名从一千万位以后上升到了一万位左右。

完善最小功能集合

　　我常听到这样的事，销售人员为了完成业绩，答应客户增加产品功能的要求，但是等产品做出来后，客户却不买账。于是他们气急败坏地骂道：“客户都是骗子。”其实，客户并没有说谎，他们只是坦诚地说出了自己的想法。问题在于客户虽然擅长提要求，但是他们并非优秀的产品经理，在设计产品方面并不在行。另外，个别客户的意见并不代表其他客户的需求。许多创业公司失败就是因为他们还没有请客户的“购买决策团”试用产品原型，就直接根据某个客户的要求开发了产品。记住，一定要当面拜访客户的“购买决策团”，并请他们测试产品原型。

　　有时客户没有反馈足够的信息，有时他们又反馈了太多的信息，以至于我们茫然无措。为了避免出现这样的情况，我们有三种方法来获取有效的客户反馈信息，即百元游戏、A/B测试和功能追踪。

百元游戏

　　测试完产品原型后，不妨问问客户：“假设你有100元钱，可以用来购买这个产品中的任意功能，你愿意购买哪些功能？”客户通常都会购买他们最在意的功能。通过这个游戏，你能够发现客户群的典型需求，从而将精力放在开发客户真正关心的最小功能集合上。当ClassTop公司第一次请客户测试产品原型时，产品原型有20项主要功能，他们坚信这些功能都是客户需要的。但是采用了百元游戏后，他们发现只有3项功能是多数客户表示愿意购买的，其余功能很少引起客户的兴趣。ClassTop公司这才意识到他们应该去掉其他17项功能。这样做大幅降低了产品的开发难度与开发成本。更重要的是，客户对精简后的产品更感兴趣了。

A/B测试

　　A/B测试是指设计两套不同的解决方案请客户试用，根据客户的反应辨认客户真正关心的功能。Google就经常使用A/B测试，他们让一部分用户使用A方案，让另一部分用户使用B方案，然后确定用户更喜欢哪个方案。

功能追踪

　　我自己创办的Knowlix公司采用的策略叫“功能追踪”。Knowlix致力于IT知识管理领域的创新。我们在测试版产品中使用了各种方法（例如按键追踪）来统计客户究竟使用了哪些功能，然后有针对性地修改产品设计。由于不断地简化和完善产品设计，Knowlix获奖无数，赢得了一个又一个成功。

　　如果使用以上方法后，你仍然觉得找不到头绪，那很可能是因为参加测试的客户种类远比你设想的复杂。这时，你应该考虑进一步细分客户，不同的细分市场有不同的需求，但你只能选择某一个细分市场作为重点目标。

两个关键问题

　　最后，不管你收到多少正面的反馈信息，如果客户不愿意以足够高的价格购买产品，或者压根就不想购买产品，那么你就白忙活了。所以，在结束测试之前，不要忘了询问客户两个关键问题。第一个问题是：如果产品免费，您愿意使用吗？第二个问题是：如果不免费，您愿意出多少钱购买这样的产品？创业者常常不好意思询问价格的问题，或者碍于情面将产品免费赠送对方使用，这样做是大错特错！客户愿意为产品支付的价格直接反映了产品能在多大程度上解决对方的问题。如果进展顺利的话，在验证完产品原型后，客户应该已经准备购买你的产品了，等验证完解决方案后，客户应该愿意为你的产品付费了。否则的话，就是出了大问题，要么是你没能抓住客户希望解决的问题，要么是你设计的产品无法解决客户的问题。

　　如果产品是免费的（比如Facebook），那么你可以换一种问法，例如，询问客户是否愿意向亲友推荐产品。相关内容请参见后续章节介绍的用户净推荐值（Net Promoter Score）。

　　ManyWheels 公司的创始人凯文曾对我说过他之前创业失败的经历。凯文和他的团队拜访了大量的潜在客户，以为自己找到了客户急待解决的问题，于是开发出相应的产品原型。问题在于，他们一直不太愿意就价格问题询问客户的意见。结果，当团队最后不得不询问“客户是否愿意购买产品”时，才发现这个问题还不足以吸引客户掏钱。还好，他们并没有直接开发产品。团队中止了这个项目，从而避免了进一步的损失。凯文使用有的放矢方法，在最短的时间内以最小的代价发现了自己的错误。这些经验让他在后来创办ManyWheels时少走了许多弯路。

调整还是放弃

　　刚开始验证产品原型的结果很可能是客户觉得产品原型不能解决他们的问题。其实，这也是一个很好的结果！有的放矢方法的一条基本原则就是快速试错。尽早发现错误能为你节省大量的时间和金钱。产品原型不能解决客户的问题，有两种可能的原因：第一种原因是你没能抓住客户希望解决的问题；第二种原因是，虽然你抓住了客户希望解决的问题，但是你的产品设计还不能有效解决问题。如果是第一种原因，你应该返回有的放矢第一阶段（重新确定待解决问题）；如果是第二种原因，你应该根据客户的反馈修改产品设计，然后再请客户测试修改后的产品原型，直到客户满意为止。通常产品原型测试都要反复开展好几轮，而且每一轮都应该有新的客户参加测试，才能达到比较好的效果。

　　一方面，调整产品设计是必不可少的，另一方面，也不能过于频繁地调整，尤其是要避免为每一位客户修改设计。如果每见一位客户就修改一次产品设计，测试就会失去针对性。正确的做法是在每一轮测试结束后再修改，或者至少要等有三到四位客户提出同样的要求后再修改。这就像研发药品一样，制药公司通常会在一群病人中测试新药品，如果药物效果不理想，公司会重新研制配方或者放弃药品的研发。但是，制药公司绝不会针对每一位病人单独研制配方。

Motive通信公司的案例

　　如前所述，在验证解决方案时，梅普尔斯和他的团队展开了三轮测试。第一轮测试，他们没有开发任何产品，只是通过打电话和拜访客户了解需求。第二轮测试开发了产品原型，然后选择了25家公司进行测试，根据客户反馈改进产品原型。通过产品原型测试，团队发现了很多重要的信息。第一，虽然客户开始提出的要求很多，但是团队通过评估每项功能是否能解决特定问题，成功地精简了最小功能集合，那些“锦上添花”的功能被放到产品的后续版本开发计划里。第二，团队发现技术支持人员非常渴望建立一套系统维护知识库。第三，他们发现产品必须与现有的服务台系统兼容。类似这样的发现还有很多，如果梅普尔斯和他的团队没有做产品原型测试，他们很可能会直接开发产品，最后却发现产品根本不能真正解决客户的问题。

第四步：验证解决方案

　　接下来，你要与客户密切合作，开发出真正的解决方案后再请客户试用。这一步测试与第三步很像，但使用的是可以销售的真实产品。如果进展顺利，客户将迫不及待地希望购买你的产品。

　　联系客户，再次请客户的“购买决策团”一起试用产品。如果你找到了正确的解决方案，对方应该激动不已地准备付费了。他们会问什么时候可以得到产品，或者怎样才能成为第一批客户。他们还会热心地帮助你做最后的改进工作。这时对方兴奋的表情应该已经实实在在地出现在脸上。如果不是，那么你还需要根据他们的反馈修改你的方案。

　　验证客户待解决问题要看客户的回复率，验证解决方案要看客户愿不愿意掏钱。

坚持还是转型

　　即使到了这一阶段，你仍然有可能发现自己错了。是坚持下去，还是考虑转型呢？Riya公司的创始人蒙贾尔·沙赫（Munjal Shah）原来一直致力于开发人脸识别技术。沙赫希望开发软件帮助用户方便地搜索和管理自己的照片。沙赫做了几轮测试，用户反映一直都很好，但是在验证解决方案的阶段，沙赫却发现许多用户使用过一次服务后就再也没回来。这个问题一直困扰着沙赫，他回忆道：“转型就意味着承认失败，当时真是进退两难。”不久以后，沙赫意外地发现有用户使用他的网站进行图像搜索，比如用一幅图片在网上搜索一只鞋子。沙赫于是将公司改名，把网址更改为Like.com，然后逐步完善以图搜图的功能。转型不到两年，Like.com网站的年交易额就超过了1亿美元。

Motive通信公司的案例

　　在第四步测试中，Motive通信公司挑选了一批试点客户验证最终的解决方案。目标是在这些客户的协助下优化产品方案，如果进展顺利就扩大生产规模。梅普尔斯和他的团队希望确切知道客户是否买产品的账，因此他们为试点客户设立了三条标准：第一，被选中的公司要为测试版产品支付5万美元；第二，客户必须安装部署产品；第三，客户必须愿意推荐新客户。最后，Motive通信公司从12个表示愿意参加测试的潜在客户中挑选了5个作为试点客户。

　　尽管试点客户最初的反馈非常好，但付款期限日益临近，却没有一个客户支付费用。这让团队非常苦恼。团队尝试回访客户，并且向对方提出购买后续产品的优惠承诺，尽一切可能争取达成交易，但是收效甚微。梅普尔斯开始怀疑收费测试的方式是否妥当。

　　按照传统的产品开发观念，产品开发完全是工程师在公司内部完成的，请客户试用测试版产品是不应该收费的，因为产品尚未完成，客户是来帮助你发现产品缺陷的。但是，有的放矢方法采用了不一样的流程，我们挑选的客户并非临时找来的测试者，而是等待我们帮助他们解决问题的客户。经过前面几步的验证，产品设计已经通过了客户的深度测试。如果客户此时不愿意付费购买，那么他们以后也不太可能购买了。所以不要回避请对方付费的要求，逃避并不能解决问题。

　　那么梅普尔斯和他的团队是怎么做的呢？他们坚持要求客户付费。理由是如果客户不付费，就说明他们没有找到正确的解决方案。他们认为除此以外没有其他验证方法。最后，5个客户都为测试版产品付费了。不仅如此，其他12个潜在客户也都为测试版产品付了费。这些客户向Motive通信公司支付了数百万美元的费用。

第6章　确定营销策略

Nail the Go-to-Market Strategy

　　路由器制造商思科（Cisco）公司1987年首次公开募股之前资产就已高达数百万美元，上市后市值一度高达5000亿美元。思科一直没有专业的销售人员，也没有做过推广活动。直到1992年（公司成立的第八年），思科才第一次做广告。以往人们认为产品营销必须斥重金进行市场推广，可是思科却另辟蹊径取得了成功。思科成功的秘诀是独特的营销策略。一开始，思科就把客户当作合作伙伴，甚至允许客户修改路由器的源代码。现在主流的多协议路由器就是思科的客户各自修改路由器源代码而形成的。比如，DECnet路由协议是新泽西州立大学的查克·亨德里克（Chuck Hendrick）设计的，XNS路由协议是格雷格·萨茨（Greg Satz）设计的。如果思科的创始人伦纳德·博萨卡（Leonard Bosack）和桑迪·勒纳（Sandy Lerner）像传统的硅谷企业那般行事的话，很可能白白浪费数百万美元去做广告和市场推广。正因为他们与客户联系紧密，所以才能理解客户的采购流程以及如何才能找到更多客户。借助刚刚萌芽的因特网，思科公司几乎没花钱就让思科的产品声名远播，每月盈利很快就超过了30万美元。在今天看来，这应该是最早的社交营销活动吧。

　　思科的成功揭示了在花钱做市场推广之前确定营销策略的重要性。有的放矢流程第三阶段“确定营销策略”的目标在于理解客户接触产品，决定购买产品，使用产品，最后废弃产品的整个消费过程。只有真正掌握了这些信息，你才能制订出适合自己产品特点营销策略。我们要做的不仅仅是了解客户“需要什么”，更重要的是“为什么需要”。

　　制订营销策略实际上是与确定解决方案同步进行的。本书用两章内容分别介绍这两个阶段是为了强调它们之间的差异。有的放矢流程第三阶段将围绕着第二阶段的后三步（验证概念原型、验证产品原型、验证解决方案）展开。这样设置的目的是，在确定解决方案每一步的同时，应该采取相应的步骤来验证你的营销策略。

图6.1 有的放矢的第三阶段

　　这些步骤包括探索客户消费过程、探索营销渠道、验证试点客户（见图6.1）。它们与第二阶段后三步的对应关系如表6.1所示。

表6.1 有的放矢第二阶段与第三阶段的对应关系

第一步：探索客户消费过程

　　苹果公司颠覆了整个MP3播放器产业，其原因并非制造了一款更好的MP3播放器那么简单。诚然，iPod比之前的MP3播放器在操作上更简单易用，但更重要的是苹果公司不仅重视产品研发，还将眼光投向客户的整个消费过程。他们调查大众使用数字音乐的方式，发现大多数人在获取、传输和管理数字音乐时存在很大的障碍。发现这一问题后，苹果公司开发出iTunes音乐商店和配套软件，让用户轻松地批量购买、传输、管理、分享音乐。通过探索客户的消费过程，苹果不仅找到了iPod的市场定位，还把那些对数字音乐望而生畏的人群变成了自己的客户。iPod的成功证明了理解客户消费过程的重要性。

　　创业要想成功，光靠优秀的解决方案还远远不够，我们必须理解客户的消费过程。客户的消费过程除了客户购买产品的流程外，还包括客户接触、使用，甚至废弃产品的过程。即使在竞争最激烈的市场，理解客户的消费过程也可以帮助你脱颖而出。某大型制药公司计划推出新型抗抑郁类药物。当时市面上已经有很多像百忧解（Prozac）这样相当成熟的产品，该公司的新药属于同类药物，疗效也大致相同。他们不是急于推出一种“雷同”的药物，而是首先大范围调查医患消费同类药物的过程。调查表明，医生开处方时习惯用某些特定药品来治疗特定的症状。例如，医生习惯用百忧解来缓解患者的沮丧症状，如果病人抱怨自己情绪沮丧，医生的处方使用百忧解的比例就非常高。该公司发现还没有药物与“焦虑”联系在一起。因此，他们强调自己的药物可以有效缓解焦虑的症状。虽然这种药物与百忧解化学作用大致相同，但是通过强调个性化的“标签”，这款原本“雷同”的药物为公司带来了高达数十亿美元的利润。

　　客户的消费过程包括客户是如何接触到产品信息，如何比较和选择产品，如何购买产品，以及如何使用产品。图6.2所示为典型的客户消费过程。

图6.2 典型的客户消费过程

　　了解客户消费过程的最简单方法是直接询问客户。针对每个消费环节提问，比如“您是怎么知道新产品的？”如果客户回答是通过阅读杂志，就继续问“您喜欢读哪些杂志？”“您经常看杂志的哪个栏目？”与验证产品解决方案一样，不要急着推销产品，而要耐心倾听客户的意见，并做好记录。

　　每投资一家创业公司前，我们都会要求对方就目标客户消费过程的四个环节进行深入调查，直到我们满意为止。

SuperMac公司的案例

　　SuperMac公司是一家专门针对苹果产品设计和生产计算机周边设备的公司，曾为Macintosh生产了第一台外置的磁盘驱动器、第一台彩色显示器，以及第一块彩色显卡。尽管SuperMac公司有着辉煌的历史，但是进入21世纪后，公司的业绩却每况愈下。竞争对手抢占了90％的市场份额，公司几乎濒临破产。就在这时，两家风投公司向SuperMac注资800万美元，并请来史蒂夫·布兰克（《四步创业法》作者）担任市场部主管，希望力挽狂澜。

　　临危受命的史蒂夫上任后所做的第一件事是询问SuperMac的客户究竟是谁。SuperMac团队的回答与官方宣传的一致：SuperMac的客户是专业的计算机用户。史蒂夫怀疑团队犯了常见的错误：仅凭猜测确定目标客户，但从未验证过自己的猜测。他接着问是否有人整理过客户购买产品时填写的登记卡，结果是一片沉默。于是，史蒂夫找出一万多份产品登记卡，开始亲自打电话给客户，了解他们是谁、他们需要什么，以及他们的消费过程。

　　三个月后，史蒂夫收集到了让人震惊的信息。首先，他发现SuperMac的主要客户是排版设计师，而不是专业的计算机用户（比如程序员）。其次，这些排版设计师购买SuperMac的产品（比如显卡）主要是为了使用主流的排版软件（比如Quark、Adobe等）。最后，排版设计师更看重产品的性能，而不是价格。此外，公司以前频繁在各类杂志上刊登广告，但是史蒂夫发现目标客户更相信权威的产品评测，而不是广告。公司经常参加各种展销会，但是史蒂夫发现目标客户只关注MacWorld大会。另外，公司在产品的包装设计上花了很多钱，但是客户对此并不感兴趣。史蒂夫的结论是，SuperMac团队压根不了解目标客户，他们所做的一切只是白白浪费经费。

　　根据调查结果，史蒂夫决定重新设计销售策略。既然客户相信产品评测，那就先从产品评测下手。以显卡为例，此前公司的产品在专业杂志的评测中总是表现不佳。史蒂夫发现，大多数产品评测过于看重产品的硬件技术指标（排版设计师并不在意这些），而忽视了实际的排版效果。于是，史蒂夫决定着手建立一套客观的评测基准来衡量显卡在常见排版软件上的表现。最初，SuperMac的显卡只在少数几个方面表现良好。有了客观的评测基准之后，工程师很快就进行了调整和优化，让公司的显卡在所有方面都表现得更加出色。

　　接下来，史蒂夫开始拜访各家设计类杂志社的编辑，推广新的评测基准。他善意地指出，目前的评测方式的重心是技术指标，而不是读者关心的使用效果。杂志社编辑接受了他的建议，开始使用新的评测基准。很快，读者就在杂志上读到了使用新基准的测评文章。此外，史蒂夫还决定放弃参加各种展销会，全力以赴为每年的MacWorld大会做准备。他还大幅缩减了花在产品包装设计上的费用。

　　三年后，SuperMac的市场份额从最低时的11％增长到了68％，而他们的营销成本却不到竞争对手的十分之一。通过探索客户的消费过程，制订相应的销售策略，SuperMac成功地摆脱了破产的命运，成为一家每年营业额高达1.5亿美元的公司。

第二步：探索营销渠道

　　除了直销的产品，普通产品的营销过程中会出现各种参与者，他们或多或少影响营销结果。营销大师里吉斯·麦肯纳（RegisMcKenna）将这些中间关系称为营销渠道基本结构。要想成功地推广产品，必须了解营销渠道中的各种参与者及其联系和动机。在第二步中，你一方面要验证客户的消费过程，另一方面要开始探索适合自己产品的营销渠道。只有掌握了这些信息，才能有针对性地制订营销策略。换句话说，探索营销渠道的目的是找到关键的营销发力点，让早期的客户放心地购买产品。

理解营销渠道

　　营销渠道是由处于你与客户之间、影响客户购买决策的所有参与者构成的。里吉斯·麦肯纳把营销渠道的基本结构概括为一个倒金字塔模型。我们对他提出的倒金字塔模型进行了修改，以便强调各种参与者在其中的作用。这个倒金字塔模型分为五层，最底端是第1层，最上面是第5层。每一层代表一类直接或间接影响客户购买决策的营销参与者。自下向上，每一层都影响着它的上一层。

图6.3 营销渠道基本结构

　　第1层是公司自身。它代表你在公司里能做的所有影响客户购买决策的事情，包括确定产品解决方案、制订营销策略、决定售价、制作宣传册、搭建网站等。这些活动将宣传产品定位和树立品牌形象。

　　第2层是合作伙伴。合作伙伴的定义是站在你这一边，也希望向处于第5层的客户推销其产品或服务的人。合作伙伴可以是代理商、内容提供商、独立软件开发商，或者与你的公司有利益关系的其他公司。天使客户也可以算作合作伙伴，因为他们希望证明自己的选择没有错，所以会积极地帮助推广产品。在制订营销策略时，合作伙伴是你首先应该考虑到的协作者。

　　第3层是影响者。所谓影响者是指行业内的影响者，包括媒体、行业协会、用户组、记者、行业分析师、意见领袖等。影响者处于你与客户之间，他们相对中立，不像合作伙伴那样完全站在你一边。不同的行业有不同的影响者，互联网行业的影响者与传统行业的影响者就很不一样。如今，社交网络的影响力大大增强了。过去，客户购买什么产品可能会完全依赖于某本杂志的评价，而今天，客户获取信息的途径显著增加了。对某些客户而言，关键影响者很可能是有影响力的博客、在线评论网站，或其他社交网络。要拓宽自己的视野，时刻关注这些影响者的动态。

　　为了有效地调动影响者，你要了解他们关心什么问题，然后对症下药。不妨邀请有影响力的行业专家和意见领袖来担任顾问或董事会成员。社交网络领域的影响者更关心产品（是否够酷、是否有创新等）和你的动机（是赚钱，还是改变世界）。开源领域的影响者更关心你参与社区活动的积极性。传统的行业影响者（比如行业分析师）更关心产品对客户的吸引力，除非你手头有足够多的客户，否则他们不会轻易答应你的要求。例如，创办Knowlix公司时，为了赢得行业分析师的支持，我拜访了Meta集团的分析师帕特里克·麦克布莱德（Patrick McBride）。他对我说：“如果你想和我讨论问题，请不要问我是怎么想的，请你告诉我客户是怎么说的，市场的反应如何。”

　　最后，虽然媒体和记者的影响力很广，但应该谨慎使用。因为通常公司只能举办一次大规模的媒体发布会，所以应该把机会留给关键的时刻。创业孵化公司Tech Stars就曾明确表示不会投资那些曝光率很高的公司，一方面，这些公司已经失去了再次大力推广的机会，另一方面，媒体曝光会让创业者变得过于自负，难以合作。所以，创业不宜过早过多地追求媒体曝光率。等到你确定了营销策略，产品开卖之后，再充分利用媒体的力量吧。

　　第4层是广告与社交网络。这些传播媒介和传播途径可以让产品以一种值得信赖的形象出现在目标客户面前。随着与客户的反复接触，你对客户的习惯应该已经了如指掌，诸如他们喜欢看哪些杂志、经常浏览哪些网站、关注哪些会议、信任哪些网络新闻和博客等。挑选客户熟悉的传播媒介和传播途径，等到产品上市后调动所有资源奋力出击。有针对性的重复宣传可以提高客户对产品和品牌的信任度。最后，别忘了观察和评估宣传效果。

　　使用社交网络时应该特别注意。虽然社交网络潜力无穷，但必须妥善使用，否则收效甚微。临时注册一个Facebook主页或Twitter账号不会有什么作用。每天更新博客文章可能更有效些，但博客需要时间来积累读者，有可能需要一两年才能聚拢人气。因此，使用社交网络时应该考虑两个因素：结构与时机。

　　社交网络的结构很容易理解，但是很少有人注意（所以很多人发布无用的博客文章和Twitter消息）。网络都是由节点和连接两部分构成的。处于网络中心的节点连接较多，边缘处的节点连接较少。以创业新闻网站为例，TechCrunch和VentureBeat就处在网络的中心位置，其他网站围绕在它们周围。这个规律同样适用于Facebook、Twitter以及其他形式的社交网络。网络中心的节点拥有强大影响力，但要成为中心节点需要花费大量的时间和精力。所以在高度饱和的网络中，临时注册一个Facebook主页或Twitter账号不会有什么作用。在这种情况下，你有两个选择：要么寻找新的、低饱和度的网络，要么设法向中心节点借力。

　　在全新的市场，通过制造激动人心的话题，你有可能创建一个围绕自己的新网络。例如，苹果和谷歌不约而同地把自己塑造成反微软斗士的形象，把自己定位在对抗微软这个“邪恶帝国”的中心位置。如果你的产品开创了一个全新的市场或重新定义已有市场，你也有可能把自己置于中心位置。

　　如果你无法开辟新的市场，那就应该设法向处于中心的节点借力。多在社交网络中抛头露面，参与讨论热门话题，伺机通过巧妙的方式让中心节点帮你把消息传播出去。多关注社交网络上的热门话题，这样才能抓住合适的切入点，或将事件引向有利于自己的一面。

　　Banyan Branch是一家专门监控网络言论的公司，全球许多大企业都是它的客户。这些客户向Banyan Branch公司支付高额费用，请它监听社交网络的言论，适时释放有利于自己的正面消息，或者当负面消息出现时进行危机公关。如果Banyan Branch公司在Twitter上发现有关客户的负面消息，就会联系发布消息的人，邀请对方共进午餐，设法澄清问题，或者干脆请客户的高层管理人员出面回答网友的疑问。

　　Grasshopper公司开发了一种为创业者量身打造的虚拟电话系统。为了推广自己的产品，Grasshopper团队模仿《EmpireState of Mind》（Alicia Keys和Jay Z演唱的名曲）写了一首说唱歌曲《Entrepreneur State of Mind》，并以很低的成本拍摄成MTV发布到Youtube上。同时团队请来一位旧金山的SEO高手策划如何推广这个视频。结果该视频两周内的点击率超过了50万次，推广效果实在是出人意料。

　　比起传统营销方式，社交网络更自由，更容易发挥创造性。这里我不打算列举出所有的技巧，你可以多留意这方面的案例，学习别人是如何影响中心节点的。别忘了，爱心与正能量最容易传播出去。

理解销售渠道

　　销售渠道描绘产品流向最终客户的路径（见图6.4）。虽然销售渠道与营销渠道不一样，但两者往往有某些重叠之处。理解销售渠道，一方面可以避免漏掉重要的营销伙伴，比如经销商在营销过程中就能发挥重要的作用；另一方面，它可以帮助你更好地理解销售渠道中每一个环节的特殊需求（例如增值服务商希望你提供哪些资源）。

图6.4 典型的销售渠道

Knowlix公司的案例

　　在创办Knowlix公司之前，我曾在Folio公司担任产品经理。Folio公司是早期搜索引擎方面的先驱。我们在台式计算机时代开发的以CD-ROM为介质的搜索产品屡获殊荣，在法律及专业出版领域占有稳定的市场份额，但是我们始终无法进一步扩大公司的经营范围。

　　Folio成立之初是一家以技术为导向的公司，后来逐渐转变为一家以销售为导向的公司。为了把公司改造成一家以市场为导向的公司，我分析了Folio成立八年间的所有服务和产品。我制作了一张表格，表格的行是Folio涉及的所有行业和领域，表格的列是Folio的1848种服务和产品。然后，我统计出每项产品（服务）的销售额填到表里。销售额最高的是专业出版领域的电子出版解决方案，这是意料之中的事。让我吃惊的是，销售额排名第二的竟然是IT领域的技术支持解决方案。要知道我们从未将这个市场作为主要目标，可见这里有着进一步挖掘的潜力。

　　做完市场及产品分析之后，我建议公司多关注这个领域。事不凑巧，Folio公司当时正在考虑并购，管理层认为采纳我的建议会分散精力，没有给予重视。于是我向公司申请许可，希望成立一家新公司，专门开发这方面的产品。

　　对Folio的管理层而言，这个市场似乎太小了。公司里不少人还暗地里说些风凉话，他们认为在这么小众的市场不可能有所作为。我拿到公司的许可协议后，在1997年创办了Knowlix公司。我们运用有的放矢的方法来验证客户的问题和解决方案。我们请客户试用产品原型，并且在测试版产品中加入了收集客户的使用信息的功能，以便观察客户关心什么功能以及他们如何使用这些功能。

　　我们一边设法确定产品解决方案，完善最小功能集合，一边了解市场的营销渠道，摸索让市场接受产品的营销策略。从潜在客户那里，我得到了许多重要信息，以及他们需要什么来说服他们的客户购买产品。以下是我与某公司IT主管约翰·迪尔（John Deere）之间的通话记录，阅读后你就能明白这一切是如何起作用的了。

　　我：“自从在HDI贸易展见过面后，我一直关注你们的需求。我想知道你们还需要知识管理方面的解决方案吗？”

　　约翰：“什么是知识管理？”

　　我：“简单说，就是为技术支持系统增加数据库，这样可以方便地存储、管理和查找解决IT问题的方法。”

　　约翰：“我们一直在寻找这样的解决方案。你们的产品与Remedy的产品兼容吗？”（注意，客户透露了关键的合作伙伴）我：“是的，我们的产品与Remedy的产品兼容。”

　　约翰：“你们是Remedy的认证合作伙伴吗？”

　　我：“暂时不是。我们正在与Remedy合作，但还没有成为认证的合作伙伴。你们还有什么要求？”

　　约翰：“你们的数据库自带内容吗？”

　　我：“是的，可以很容易地查询内容。”

　　约翰：“我不是这个意思，我是问它是不是已经包含微软和Novell知识库。”（注意，客户提出了我们没考虑到的需求）

　　我：“我们会考虑增加这些内容。”

　　约翰：“你们现在有哪些客户？”

　　我：“目前还没有固定的客户。”

　　约翰：“我们不会轻易尝试新产品，暂时不太可能购买你们的产品。”（对方属于主流客户，不是产品尝鲜者。）

　　我：“没关系。我想知道要怎么做你们才能放心地购买我们的产品呢？”

　　约翰：“你们有专业咨询师的推荐吗？”

　　我：“你们信任哪家咨询公司？”

　　约翰：“高德纳咨询公司。”

　　我：“具体是哪位咨询师呢？”

　　约翰：“比尔·基沃思（Bill Keyworth）。除非高德纳推荐，否则我们是不会购买你们的产品的。”（关键条件）

　　我：“还有其他条件吗？”

　　约翰：“有媒体报道过你们的产品吗？”

　　……

　　谈话就这样继续下去，我接着问他如何采购软件，平时读什么杂志，对完整的解决方案有什么期待。然后我们整理出他的要求，再继续调查其他潜在客户。我们还做了在线调查，收集客户关心的定量数据。根据客户的要求，我们与主要的供应商（如Peregrine、HP、Remedy、Bendata）建立了合作伙伴关系，并邀请比尔·基沃思、艾维·米多尔斯（Ivy Meadors）、查尔·拉邦蒂（Char LaBounty）这样的有影响力的咨询师来评估我们的产品。通过与客户交流，我们不仅确定了解决方案，还确定了营销策略。Knowlix的产品上市18个月内销量就超过了所有同类产品，媒体曝光率也排名第一，还收到三个收购请求。在不到两年的时间内，Knowlix公司的资产就超过了母公司Folio。

制订营销策略

　　一旦你掌握了足够的营销渠道和销售渠道的信息，就可以开始制订营销策略了。这个策略既包括你的战术计划，也包括以什么样的顺序来影响利益相关者。例如，我们反复强调为了吸引行业分析师的注意，必须事先做好功课，了解客户的兴趣点和行为模式。实际策略因为市场不同而有所差异，但基本的原则有五条：第一，确定营销渠道与营销参与者；第二，确定最重要的三个合作伙伴；第三，了解每个营销参与者的动机和需求；第四，为具体的营销活动和计划设定目标和完成时间；第五，为每一个重要的营销参与者安排一个负责人。在Knowlix公司，我们在墙上绘制了一个巨大的倒金字塔，分类列出所有营销参与者的信息，以及相应的营销目标和负责人的名字。

创业公司不是大企业

　　这里我要提醒大家，即使面对相同的营销渠道，创业公司与大企业的营销策略也很有可能不一样。如果你以为理解了营销渠道，就可以套用大型企业现成的营销策略，那就大错特错了。

　　Intuit公司在开发第一款产品Quicken时，就犯了这种错误。当时市面上成熟的软件公司都是通过软件零售店出售软件，创始人斯科特·库克（Scott Cook）和汤姆·勒菲弗（Tom LeFevre）也想这样干。于是库克逐家拜访软件零售店，推销自己的产品。在一家软件零售店，库克看到一大堆软件产品居然以一折的价格出售。他问零售店经理为什么卖得这么便宜。经理回答说，这些软件都是零售店在不了解市场需求的情况下进的货，往往无人问津，只能低折扣卖掉。现在零售店已经改变了进货策略，除非有大量的客户要求购买某款软件，否则他们不会贸然进货。他们几乎不可能从Intuit这样不知名的小公司进货。

　　库克这才明白，大公司花费数百万美元为软件产品做广告，仅仅是为了让经销商放心地进货。销售渠道本身不创造需求，它只能满足需求。问题是，Intuit没有足够的资金投放广告。库克曾试图从投资人那里申请更多的资金，但是遭到了拒绝。于是他们在PC杂志上刊登产品评测，然而销量却仍然不见起色。

　　就在Intuit公司陷入绝望时，汤姆开发出了苹果版本的Quicken。这时两人已经不抱太大希望，准备把Intuit公司低价转让出去。然而，苹果版本的Quicken上市后，令人惊讶的事情发生了。软件的销量开始增长，苹果软件杂志也开始介绍Quicken。很快，客户开始打电话来要求购买产品。

　　原来，PC的用户主要是企业，他们对个人理财软件兴趣不大。因此在PC杂志上发布产品评测的效果有限。对个人理财软件感兴趣的人大多使用的是苹果计算机，而且他们喜欢阅读苹果软件杂志。Quicken登上这些杂志后，才找到自己的客户。库克和汤姆这才发现以前营销策略完全是错误的。他们把剩下的钱凑在一块，开始围绕目标客户开展营销工作（继续在相关杂志刊登评测、在网上社区做活动等），很快，Quicken的销售量就开始大幅增长。

客户决定了营销渠道

　　Intuit的例子还说明了，不同的客户群体对应着不同的营销渠道。库克和汤姆浪费了大量的时间在PC杂志上做文章，可惜PC用户却不是他们的目标客户。我们强调尽早请潜在客户验证概念原型，也是为了尽早发现自己的目标客户是谁，找准方向。目标客户的变化意味着营销渠道的变化。一旦等你全力投入产品生产，再想改变方向就难了。如果你不想把时间和金钱浪费在错误的营销渠道上，只要按照有的放矢的流程去做就对了。

第三步：验证试点客户

　　验证试点客户是指向试用产品原型和解决方案的客户提出收费要求，以检验他们对你的解决方案和营销策略是否满意。然后通过与这些愿意付费的试点客户合作，进一步完善产品解决方案和营销策略。

　　衡量解决方案与营销策略的最终标准是客户是否愿意付钱。如果回避这个问题，那么你就放弃了最有效、最关键的验证手段。

　　第5章曾提到Motive通信公司的故事。Motive通信公司从12家公司里挑选了5家最有可能同意付费的公司作为试点客户。但是当Motive通信公司试图向试点客户收取5万美元的费用时，几家客户却都没有反应。付款期限逐渐临近，却没有收到任何款项，团队开始怀疑自己的策略了。毕竟，客户为何要付钱帮你完善产品呢？在传统的产品开发模式下，客户自然不愿购买错误频出的测试版产品。但是，如果你遵循有的放矢流程，情况就不同了。试点客户愿意一路帮助我们测试概念原型、产品原型，直到解决方案，说明他们已经看到了解决问题的希望。虽然5万美元数目不小，但是比起产品要解决的问题来说，这个价位并不高。Motive通信公司坚持收费立场，最后，不仅5家试点公司付了款，所有12家公司都成为了Motive通信公司的忠实客户。

　　那些愿意付费的试点客户对你的公司已经有了足够的信任。有了这种信任，你就可以深入对方的工作流程，优化解决方案以满足他们的需求。你还可以更深入地了解对方的消费流程，来进一步完善你的营销策略。

　　Clarify公司的创始人唐娜·诺维茨基（Donna Novitsky）说：“你要尽一切可能让试点客户满意。”因为试点客户有可能成为你有力的营销助手。如果他们喜欢你的产品，他们就会积极地向其他潜在客户推荐你的产品。在你发展新客户时，试点客户的推荐与反馈可以起到至关重要的作用。如果你培养了足够多的试点客户，等试点结束时，你将不但拥有更完善的解决方案，对营销策略更深刻的理解，还将拥有一支忠实的口碑营销生力军。

第7章　确定商业模式

Nail the Business Model

　　在互联网泡沫时代，许多公司尚未认清商业模式，就在盲目乐观的情况下倒闭了，这样的故事不胜枚举。销售宠物用品的Pets.com是其中的典型代表，Pets.com网站成立于1998年8月，一共筹集了3亿多美元的资金，公司还上了市，但是很快（2000年11月）就倒闭了。只要稍稍回顾一下Pets.com的做法，就会发现这家创业公司是多么疯狂。开业头六个月，Pets.com销售商品价格仅为进货价格的三分之一。不管多大包的猫砂和狗粮，运费全免。公司还花了数百万美元投放广告（包括120万美元的超级碗广告）。

　　Pets.com倒闭仅仅几年后，又出现了另一家在线销售宠物用品的网站Dogster.com。有了Pets.com的“前车之鉴”，许多人都不看好Dogster.com的前景。果不其然，Dogster.com在线销售宠物用品的计划没能成功。幸运的是，创始人泰德·莱茵戈德（Ted Rheingold）采取了非常谨慎的做法。他只是在小范围内开展了试运营，并没有投入大笔资金。由于公司的资金消耗率不高，他有机会重新调整业务方向。通过试运营，泰德从客户那里收集到了重要的信息。他调整公司的商业模式，把Dogster.com改建成了宠物主人的社交网站。一年后，公司就实现了盈利，并且赢得了许多大牌赞助商（包括Target、迪斯尼、假日酒店等）的青睐。泰德懂得在确定商业模式之前不能轻举妄动、孤注一掷，这是Dogster.com成功的原因之一。

　　按照传统的创业方法，创业者要先写好商业计划，然后按计划执行。这种方法的问题在于，虽然写进商业计划里的目标、数字、策略经过了深思熟虑，但它们仅仅只是一系列的假设。如果完全按照商业计划执行，无异于把全部资金押在一场赌局上，输赢全靠运气。

　　埃里克·里斯（Eric Ries）在反思自己创办的There.com为何失败时说：“问题并不出在执行上。我们严格按照商业计划行事，每个人都认真负责地完成了应该完成的工作。问题在于，我们从来没有怀疑过这个商业计划是否有问题，是不是值得执行。”

　　事实上，在我看来商业计划与商业模式只是形式不同，本质上是一回事。你完全可以按照亚历山大·奥斯特瓦德（AlexanderOsterwalder）的建议，把你的商业计划画成一张图（即商业模式画布）。但无论你采用哪种形式，你写下的都是一系列假设。这些假设无非说明了你打算如何为客户创造并提供价值，以及如何赢利。如果你不想把创业变成一场豪赌，那么在孤注一掷之前，一定要通过试错来验证你的假设是否行得通，而这正是有的放矢方法的核心内容。

　　走到有的放矢的这一步，你已经做了很多工作来验证你的假设，包括验证客户待解决的问题、验证产品解决方案、验证营销策略等。你收集了许多来自客户的信息，不再是凭猜测行事了。换句话说，你已经解决了大部分有关商业模式的问题，本章将帮助你解决商业模式中余下的问题（见图7.1）。

图7.1 有的放矢的第四阶段

第一步：从客户交流中总结商业模式

　　亚历山大·奥斯特瓦德和伊夫·皮尼厄（Yves Pigneur）清晰地描述了商业模式的九个组成部分（即价值主张、关键业务、核心资源、重要伙伴、客户关系、渠道通路、客户群体、成本结构、收入来源），以及它们是如何相互作用的，感兴趣的读者可以阅读他们编著的《商业模式新生代》。这里我不打算详细介绍过多的细节，只强调一下使用有的放矢流程时应该注意的几个方面。

　　到目前为止，我们已经与许多潜在客户进行了接触，从与他们交流的过程中收集了许多有用的信息。这些信息正是我们确定商业模式的重要依据。当你考虑销售渠道、收入来源、客户关系时，你很可能已经问过客户的意见。例如，为了找到合适的销售渠道，你很可能问过客户：“通常如何购买这类产品？”然后从对方的回复中寻找你的商业模式。他们是希望直接从你这里购买，从经销商处购买，还是从零售店购买？还有哪些问题让他们放心不下？当你站在客户的立场看待问题时，他们会为你探索商业模式提供难以置信的信息。

　　我们的最终目标是找到可重复的商业模式，即只要你投入资金或精力，这种模式就能产生可预见的回报。在有的放矢的前三个阶段中，你应该已经通过反复验证各种假设大致确定了商业模式的各个部分。随着公司的发展，你的商业模式应该逐渐趋于稳定。如果产品已经上市，商业模式还要大幅调整的话，那只能说明有的放矢的流程没有发挥应有的作用。

　　我还要提醒大家，无论你的商业模式如何调整，在发展初期一定要有稳定的核心价值主张，并且优先发展核心业务。等核心业务稳定后，再发展其他业务。贪多嚼不烂，那些在多个领域全面扩张的创业公司很少有好下场。雅虎公司的核心业务是搜索服务，但是由于早期搜索业务不赚钱，所以雅虎公司忙于开展各种新业务，如雅虎财经、雅虎体育等。雅虎忽视了搜索业务的重要性，结果被自己的供应商谷歌钻了空子。一位高管坦言，雅虎发展得过于顺利，它被各种赚钱的业务诱惑，忘记了自己的核心价值主张。相比之下，谷歌的创始团队在创业初期专注于搜索领域，这正是它们后来居上的秘诀。

第二步：验证盈利模式

　　臭名昭著的网上日用品商店Webvan公司累计亏损超过10亿美元，它失败的主要原因是在尚未验证盈利模式的情况下就盲目扩大经营规模。Webvan花了10亿美元才认识到自己的错误。首先，日用品零售行业是一个利润率相对较低的行业，利润仅占销售额的3％。普通超市如果想盈利，需要较大的吞吐量来支撑正常运营。其次，Webvan认为从配送中心直接发货给客户可以节省门面费用，降低成本。但是他们忘了，普通超市虽然要承担门面费用，但是客户会自己把货物带回家。

　　Webvan在没有得到任何客户正面反馈的情况下，就修建了多个庞大的物流中心，然而，没有一个物流中心能达到满负荷工作的状态。Webvan每获取一位客户，平均要在营销推广上花费210美元。而客户平均每单的下单金额只有81美元（比Webvan预计的平均下单金额少22美元）。Webvan配送每张订单的平均成本高达27美元。利润仅为3％，获取一位客户的成本是210美元，配送一个订单的成本是27美元，而平均每张订单金额仅为81美元。难怪Webvan亏得一塌糊涂，很快就倒闭了。

　　为了避免重蹈Webvan的覆辙，在你全力以赴之前，有必要验证你的盈利模式。我们不会讨论如何制作财务报表，但你至少要把所有的成本和数据放到一起，仔细地想一想这桩生意到底有戏还是没戏。我觉得有几个重要的指标特别值得创业者注意，它们分别是固定成本与可变成本、利润、客户获取成本和收支平衡点。

固定成本和可变成本

　　首先，要尽量压低成本以保持灵活性。保持较低的资金消耗率会给你更多的回旋余地，这样你才有调整方向的机会和时间。其次，尽可能把固定成本转化成可变成本。固定成本是指用于购买或租赁办公室、设备、车辆等的成本。减少固定成本的支出，你才能在遇到困难时灵活地缩减业务规模。降低成本的方式很多，比如尽量使用谷歌文档、Skype、Grasshopper这些低成本的工具，上Quora这样的SNS网站寻找答案，借用办公室和设备等。总之，不要把钱花在车辆、设备或其他束缚你的资产上，这些东西只会降低公司的灵活性。

利润

　　利润有两种形式。一种是毛利润，它等于产品收益减去产品成本；另一种是净利润，它等于毛利润再减去其他所用费用。由于其他费用和过程成本很难估算，所以净利润通常不好预计。制订计划时，使用毛利润预估相对简单一些。毛利润越高越好（理想的毛利润在50%或更高），这是因为总有些你意料之外的成本发生，而你预计到的每种成本又无一例外会比你预计的要高。理解这一点，你就会明白Webvan公司贸然进入平均纯利润仅为3％的日用品零售行业是多么冒险的举动了。较高的利润率也会留给你更多犯错和恢复的余地。谷歌之所以敢拿出10亿美元来做超高速的光纤网络的实验项目，就是因为公司有足够高的利润率。虽然项目失败了，但是它对谷歌的现金流几乎没有造成影响。

客户获取成本

　　这是最容易被忽略的一个指标。客户获取成本是指为了吸引一位新客户使用你的产品（或解决方案），花在营销和推广上的成本。我们见过一些完全没有意识到这项成本存在的创业者，他们的创业结果都不太理想。前面提到Webvan公司每获得一位客户平均要花费210美元，在一个低利润的行业，如此高的客户获取成本无论如何都是不可接受的。

　　相比之下，我所知道的一些成功的创业者都非常清楚他们的客户获取成本。例如，国际象棋产品零售网站wholesalechess.com和国际象棋社交网络chess.com两个网站的创始人艾里克·阿勒贝斯特（Erik Allebest）就非常清楚自己应该如何吸引客户，如何降低获取成本。而在线互动娱乐网站PlayCafe.com的创始人马克·高登森（Mark Goldenson）认为自己失败的原因正是客户获取成本过高。马克后来总结道：“市场营销应该精打细算。如果你知道获取客户的成本是多少，你就能更准确地估算成本和利润，你的营销计划就再不是撞大运了。”

收支平衡点

　　收支平衡是指收入逐步增加，终于与支出相等的情况，它通常预示着收入即将超过支出。越早实现收支平衡，你就越早拥有自由。盈利的公司不仅能够生存下来，还会拥有更好的商业信誉，筹集起资金来也会容易许多。我建议创业者在估计达到收支平衡所需的时间时，给自己多留些余量（至少是你预计时间的两倍）。我们描述有的放矢流程时采用的是线性方式，但在实际运用中，往往是前进两步后退一步，有时甚至还要回到原点。更长的收支平衡时间，就意味着你需要更多的资金来维持公司运转，请做好心理准备。

第三步：监测业务数据

　　公司的业务逐步走上正轨后，千万不能麻痹大意。要想让公司稳健地发展壮大，必须时刻关注客户和市场的反应，设法继续完善产品和服务。我建议先从两件事入手：第一，持续监测业务数据；第二，正确地解读数据。从某种意义上说，监测业务数据是与客户互动的一种间接方式。从这些数据中你可以了解产品和服务在多大程度上满足客户需求，并加深对现有商业模式的理解。

　　不同类型的业务需要跟踪的数据不尽相同。凡是能体现业务进展情况的数据都是有价值的数据。我个人认为比较重要的数据包括：客户获取成本、客户回头率、客户平均消费金额、客户净推荐值等。应该挑选那些与业务增长关系密切的数据，而不要凭直觉挑选数据，更不能挑选那些“看上去很美”的数据。直觉可以暂时解决某些问题，但唯有反映事实的数据才能让你洞悉真相，带你走得更远。有些指标看上去很漂亮，但很可能掩盖了严重的问题。

　　我的两位朋友在回顾创办电子商务公司失败的经历时，就谈到了这个问题。起初一切似乎进展顺利，团队成功地实现了融资，新注册用户的数量不断增加，两位创始人心情非常激动，于是投入更多的精力来吸引新用户。直到有一天，他们比较数据时才发现虽然新用户数量在持续增长，但用户获取成本却增长得更快，而用户访问量反而在下降。意识到这个问题后，两个人开始频繁尝试各种方法弥补之前犯下的错误。无奈积重难返，因为收入微薄，最后他们不得不关闭网站。

　　更有效地监测业务数据的方式是建立自己的业务监测面板，定期从中获取数据指标，作为制订商业策略的依据。使用业务监测面板的好处是它将数据汇总到一处，方便查看、对比。这些指标可以帮助你发现哪里出了差错，是非常有用的工具。约翰·穆林斯（John Mullins）和兰迪·科米萨（Randy Komisar）在《Getting to Plan B》一书中就如何建立和维护业务监测面板提供了极好的建议，感兴趣的读者不妨找来一读。

第8章　扩大规模

Scale It

　　一旦你验证并确定了可重复的商业模式，就可以开始扩大规模了。这听起来很简单，对吧？其实不然，还有许多障碍需要克服。其他图书很少详细地介绍扩大规模的方法，本章将专门讨论这个问题。我们先通过一个案例来看看还有什么障碍等着我们。

　　随着软件应用的复杂度不断提高，整合独立软件模块，以及诊断和修复软件故障变得越来越困难。为了解决这类问题，年轻的创业者卢·西尔内（Lew Cirne）创办了Wily科技公司。他募集到创业资金，组建了研发团队，亲自参与设计和开发产品，并且成功地将产品卖给了第一批客户。无论从哪个方面看，西尔内都算得上是合格的创始人兼CEO。然而，正当公司准备扩大业务规模时，公司的投资人（也是业内知名的投资人）却要求西尔内让出CEO的职位，然后找了一位新CEO接替他的工作。你可以想象西尔内有多么的震惊。尽管他身上也有一些不足之处，但是投资人这样的决定还是让他难以接受。在大企业里，如果CEO顺利地将新产品推向了市场，为公司的发展树立新的里程碑，那么他一定会得到奖励。为什么西尔内反而会被炒鱿鱼呢？

　　事实上，像西尔内这样的例子并不罕见。很多创业公司的创始人都是自己担任CEO，他们辛辛苦苦地为公司的发展打好了基础，正准备品尝胜利的果实时，却被董事会和投资人赶下了台。在外人看来，这简直不可思议。人们常常为此指责投资人过于贪婪。其实，投资人这样做是因为他们已经察觉到创始人不具备带领公司扩大规模的能力。

　　要扩大公司的业务规模，你必须采用与此前截然不同的工作方式。

　　现实中没有多少事是直线发展的。虽然我们描述有的放矢流程时是按线性顺序，但事实上，每一个阶段都是要重复多次的，而且通常不是一蹴而就。同样，业务规模也绝不是投入足够资金就能实现线性增长的。尽管你已经花了许多时间验证解决方案和商业模式，但要扩大公司的业务规模，你必须采用与前几个阶段截然不同的工作方式。还有许多新的东西等着你学习。

　　在发展的初期阶段，创业公司的任务主要是探索市场需求，发现未知的产品机会和商业模式。这也正是有的放矢前四个阶段要完成的目标。随着产品机会和商业模式一一确定，之前的未知逐渐变成已知，这时候一系列新问题开始浮现。例如，为了服务越来越多的客户，公司必须做出相应的调整。以前记录和跟踪客户信息只需要一个简单的电子表格就够了，现在必须使用自动计费系统和客户关系管理系统。以前创始人一个人就能解答所有的客户疑问，而现在必须建立专业的客服团队以及配套的数据库。以前销售产品主要靠销售人员的个人魅力，而现在必须组织标准化的销售团队，并建立规章制度来提高效率。以前所有员工的福利待遇大同小异，而现在必须制订人力资源政策和福利体系，并设计分级的薪酬体系。诸如此类的变化还有很多，这些变化都迫使公司转变经营思路。

　　在公司的发展过程中，会遇到若干个转折点，每次都要经历发现问题、探索解决方法、着手解决问题这几个过程。因此，创业公司要经过一个或多个阶段的转变才能发展成大公司，而每一次的转变需要的运作方式都不一样。这就好比培养儿童，不同的年龄阶段的儿童需要不同的教育方式。那么我们应该如何应对这些变化呢？我建议把注意力放到市场、流程和团队三个方面。

市场方面

图8.1 摩尔的技术接纳曲线

　　创业公司获得早期成功后，就会开始扩大规模。多数公司的业绩紧接着会出现一段时间的停滞，这让许多创业者感到迷茫和困惑。杰弗里·摩尔（Geoffrey Moore）把这种停滞现象称为鸿沟。他用技术接纳曲线指出了鸿沟可能出现的位置（见图8.1）。此外，杰弗里还指出，技术爱好者和产品尝鲜者特别愿意尝试新发明，他们乐于使用新产品和新服务；然而主流消费者（包括早期消费大众和后期消费大众）则非常保守，他们只会购买公认为可靠的产品和服务。

　　问题是，创业者看到技术爱好者和产品尝鲜者开始购买产品，以为销量会直线上升，于是迅速扩大经营规模，结果却发现业绩反而莫名其妙地下降了。这时销售部门、营销部门、研发部门都有可能遭受指责，但是业绩下降的真正原因却是公司处于鸿沟之中，即企业还没有建立可重复的销售模型和值得主流消费者信任的品牌知名度。

跨越鸿沟

　　事实上，能遇到鸿沟的创业公司都是幸运的。大多数公司甚至还没有遇到鸿沟就已经关门了。遵守有的放矢前四个阶段的流程，至少可以确保创业者看到鸿沟。然而要跨越鸿沟，还需要新的策略。

　　那么如何才能跨越鸿沟呢？多年来我阅读了数百本商业与营销方面的书籍，请教过许多营销专家以及各个行业里的领军人物，都没有找到答案。我甚至当面请教过杰弗里·摩尔，“究竟如何一步一步跨越鸿沟？”他很诚实地回答说：“我也不知道”。但是我并没有停止寻找答案，十几年来我不断在实践中摸索和尝试。稍后，我会给出我的答案。

　　跨越鸿沟的实质是要赢得主流消费者的信任。问题在于主流消费者都是保守的实用主义者，他们不愿意在购买产品时有任何闪失，所以只会选择品牌认同度高的产品。对于如何跨越鸿沟，杰弗里·摩尔给出了五条建议：第一，将所有资源集中在特定的小众市场；第二，确定目标客户；第三，找到让客户信服的购买理由；第四，提供完整的产品解决方案（不再是我们之前提到的最小功能集合）；第五，了解竞争格局和市场环境。具体而言，摩尔建议首先确定目标市场，并将自己定位为这个市场的领先者，接着利用一切资源强化自己的领先地位和优势，并尽力完善销售流程以取悦消费者。摩尔打了个比方，要想跨越鸿沟赢得主流消费者，就必须像“二战”期间盟军登陆诺曼底一样，在短时间内集中所有的兵力抢下滩头阵地。一旦你赢得了少数主流消费者，他们就会成为口碑营销的有生力量，帮助你赢得更多的消费者。

　　那么在现实中应该如何运用这些建议呢？还是以我创办的Knowlix公司为例来说明吧。Knowlix公司的目标是为IT技术支持行业提供知识管理软件。借助有的放矢流程，我们已经确定了产品解决方案、客户的消费过程、营销渠道，并且成功赢得了若干个天使客户。换句话说，我们已经成功来到了鸿沟边上。接下来应该如何跨越鸿沟呢？为了说服主流客户使用产品，我们要做的一件事就是重新对市场进行划分，并将Knowlix定位为细分市场的领先者。传统的IT技术支持工作重在解决IT问题，而Knowlix产品的侧重点在于帮助企业管理IT知识库，于是我们将自己定位为“管理企业IT知识库”的行业领先者。然后，我们调动公司的所有的资源来宣传和强化这一形象。我们之前已经了解到诸如目标客户经常看哪类杂志，会参加哪些行业展销会这样的信息，现在可以有针对性地开展营销了。

　　以参加行业展销会为例。行业展销会是Knowlix的潜在客户了解产品信息的重要场所。所以我们决定把行业展销会作为重要战场，不仅展示产品，还要在潜在客户心中树立起一个“已经得到广泛认可”的公司形象。我们花高价买下了所有相关展销会的中心展位，聘请专业设计公司设计展位的布局和装饰。我们还请来著名的单口相声演员大卫·克里斯蒂安森（DavidChristiansen）在现场讲解产品和公司信息。我们在现场放置了许多张椅子，为了吸引听众，每张椅子上都放有一件T恤，只要参会者坐下来填写一份简短的调查表就能得到T恤。我们还雇了一些迷人的模特在展位周围走台，吸引参会者。展会当天，公司的所有员工都到现场帮忙。我们千方百计地在展位周围营造一种繁忙的氛围，这让我们看起来就更像是一个“大”公司。我们还免费赠送公司的宣传片CD，CD的背面印有Knowlix产品值得使用的五大理由，每张CD里面放着一张清晰可见的5美元钞票。很快，成群结队的参会者就会把Knowlix的展位团团包围起来。你可能会对我们的做法嗤之以鼻，但是我们的确成功地吸引了参会者的注意力。凡是经过展位的人都会相信Knowlix是一家值得信赖的大公司。

　　从展销会回来，我们认真整理收到的每一份调查表。上面的信息帮助我们进一步了解下一阶段该做什么。为了提供完整的产品解决方案，我们还必须与Remedy公司、Bendata公司、Peregrine Systems公司合作。我们还要获得使用微软公司和Novell公司知识库的授权。我们知道了各个地区有哪些主要经销商，我们还了解到《Service News》和《Customer Support andManagement》是潜在客户阅读得最多的两种杂志。我们在这两种杂志上刊登整页的广告，并且介绍现有客户对产品的评价。仅仅十八个月后，Knowlix的品牌认知度在行业内就已经名列前茅。我们的推销员再不用拿着宣传册挨家挨户介绍产品，他们现在有强大的品牌做后盾，随之而来的是客户数量的增长。我们成功地向潜在客户传达了这样的信息：我们是值得信赖的市场领先者，我们的公司是值得信赖的，我们的产品是安全可靠的。

流程方面

　　要顺利地扩大企业的规模，必须建立可以重复的、便于员工理解和执行的流程，而要建立这样的流程，必须做到以下四点。

列出所有的工作职责

　　公司里每个人都有自己的工作职责，有些人还可能担任多项职务。比如，作为公司的创始人，你可能还要兼任产品经理、销售主管和门卫。建立可扩展的流程的第一步是列出公司内的每一项工作职责。记下需要完成的所有工作，并清晰地为每项工作划分职责。确保每一项工作都有负责人，即使是临时性的任务，也要交到具体的人头上。这项工作越早做越好，这样你就能对谁应该为什么工作任务负责了如指掌。当公司开始扩大业务规模时，你就清楚哪些职责应该交给新人，哪些工作应该留给你自己和老员工。

梳理主要工作流程

　　随着业务规模的扩大，你和你的创业团队将逐渐感到力不从心，因为你们无法承担如此多的工作，无法面对如此多的客户，也无法处理如此多的细节问题。你们必须招聘一批新员工，让他们分担工作任务。为了让新员工迅速进入角色，必须有一套清晰的、易于理解的工作流程。把每个职位的工作流程梳理清楚，新员工就能在最短的时间内熟悉流程，进而独立工作。创业者常常误以为其他员工应该了解某些流程，实际情况是，后者因为缺乏经验或者信息不对称无法完全理解。这是有工作经验者培训新手时常犯的错误。所以把工作流程梳理清楚并且记录下来很有必要。即使核心团队已经掌握了所有流程，仍然要这样做，因为你们很快就会发现，光靠核心团队已经无法将流程细节有效地传达给所有员工，而这种知识传递是所有公司迈向成熟的必经之路。

　　梳理流程要求你亲自参与相关工作，深入理解工作细节。你做了哪些工作，遇到什么困难，应该如何改进，从中你学到了什么。这种把切身体验与流程记录下来的方法非常有效。例如，谷歌的AdWords工程部副主管斯瑞德哈·拉马斯瓦米（SridharRamaswamy）手下管理着800多名程序员，他的团队为谷歌创造了95%以上的收入。你可能会认为他把所有的时间都用在开会和管理庞大的团队上。但事实并非如此，拉马斯瓦米至少有四分之一的工作时间用于编程。为什么？因为他只有深入了解了程序员所面临的问题，才能知道如何改进流程，让大家的工作开展得更顺利。

宣传和普及流程

　　一旦流程梳理完毕，下一步的任务就是把这些信息传递给不断壮大的团队。你会发现，仅靠口耳相传是很难把这些信息有效地传递给新员工的，必须借助一定的技巧。最好的方法就是把你的流程、策略、目标都用高度可视化的方式展现出来。比如，精益生产方式就大量地使用了可视化的方法来管理生产流程，这样每个人都能看到整个工作流程以及自己负责的部分，从而提高工作的协调度和效率。

　　Infusionsoft是一家为中小型企业开发CRM（客户关系管理）软件的公司。起初，公司创始人习惯所有事都亲力亲为。但是，随着公司的快速壮大，流畅地下达任务变得越来越困难。为了解决这一问题，团队在一面显眼的墙上张贴了公司的所有关键业务，以及当年和当季度的工作目标和策略。（见图8.2）

图8.2 Infusionsoft公司的工作流程表

　　明确主要目标后，就不难看出公司的工作重点。然而，这还不够。每一项目标都划分成具体的任务，明确职责，这样每个小组都能了解为了实现目标具体要完成哪些任务。采用这种方式后，团队不仅了解该做什么，而且知道了该怎么做。公司的发展速度十分惊人，很快就提前完成了年度工作目标。Infusionsoft公司的经验可以总结为以下几点。

　　1. 明确公司的宏观战略目标。

　　2. 将宏观战略目标划分成若干个主要任务。

　　3. 将任务分配下去，落实到人，做到权责分明。

　　4. 将以上几点用可视化的方式展现出来。

　　此外，每一项任务都应该有截止时间。Infusionsoft公司有一句口号：目标是有最后期限的梦想。没有时间限制，就很难问责，无法问责，目标就会化为泡影。

　　制作可视化的行动计划和流程有利于所有团队成员向着共同的方向努力。为了增强大家的信心，最好将你掌握的客户数据、客户反馈、客户需求也展示出来。这样团队不仅能看到要做什么，而且会更加坚信这样做是正确的。在扩大公司业务规模的阶段，Knowlix公司不仅在墙上展示目标和策略，还在显眼的地方展示客户数据和客户评价，从而不断为团队注入新的工作动力。

评估结果

　　最后要做的是对重要工作进行评估，并且定期向董事会、团队汇报工作进展。选择评估对象一定要慎重，虽然被评估的工作会得到重视，但是那些未被评估的工作很可能被忽略。我们来看看犹他大学的例子。与其他大学一样，犹他大学一直希望将科研成果转化成商业成果。有一段时间，犹他大学评估这项工作的方法是统计每年学校授权专利的收入，因为授权专利是最直接的收入方式。结果，学校技术转让办公室的微薄收入在全国的高校企业孵化器中排名垫底。斯坦福大学仅孵化谷歌一家公司的股票收益就将犹他大学远远甩在身后。像犹他大学这样的评估观念在美国大学里非常普遍，它过于关注短期效益，使得许多创业者因为支付不起昂贵的专利许可费用而放弃创业。这种做法极大地限制了科研技术的商业化发展。

　　认识到问题后，犹他大学校长迈克尔·杨（Michael Young）决定改变评估方法。学校不再仅仅评估专利许可费用，而是把目光放得更长远，开始评估学校孵化企业的数量、学校对这些企业的投入、参与创业的学生人数，以及新增加的就业机会等。犹他大学将工作重心从短期回收成本模式转向了长期投资模式，开始重视能够带来长远效益的成果。转变评估理念后，犹他大学很快就摆脱了排名垫底的窘境。2009年，犹他大学甚至超过了麻省理工学院，成为利用科研技术创办新企业最多的美国大学。

　　再举一个例子。三星（Samsung）公司一度十分重视生产DRAM内存的芯片良品率，因为制作芯片的晶圆十分昂贵，提高良品率就意味着节约成本。为了提高良品率，三星公司动辄花费数千美元更新设备，但是他们忽略了另一项重要的指标，即设备的利用率。频繁地更新设备，导致大批的固定资产闲置。吸取教训后，三星开始同时兼顾这两项指标，以更平衡的方式提高公司的收益。当DRAM内存价格下滑致使行业遭受重创时，三星公司凭借合理的生产成本幸存下来，继而一跃成为该行业主要的厂商之一。

　　通常，你的评估对象不是你在商学院学到的指标，也不是一般人常挂在嘴边的指标。例如，人们大多只关注财务报告中的收益指标，但我认为更重要的指标至少还包括获取客户的成本、客户的回头率，以及提供完整产品和服务的总成本等。只盯着某个指标，而忽略其他方面，可能让你在某个环节或某个产品上盈利，却导致公司整体亏损。

团队方面

　　要顺利地扩大企业的规模，团队建设必不可缺。如何扩大团队呢？我建议做到以下四点：培养企业文化、加强沟通、组建智囊团、更换人员。

培养企业文化

　　企业文化是全体员工对什么目标最重要，以及如何完成目标的一种微妙的共同认识。许多人从来没有意识到企业文化的存在，有些人虽然意识到了，但觉得与自己无关。其实，只要有人合作的地方，就有文化。即使公司创始人过于忙碌，没有时间培养企业文化，企业文化也会自动形成，只不过可能是比较消极的文化。

　　如果公司只有三位创业者，他们天天在一起工作，每个人都知道同伴在做什么，那么很容易形成团结一心的工作氛围。但是随着企业规模扩大，员工人数增多，沟通变得越来越难，大家很难了解其他同事在做什么。这时要形成团结的工作氛围，就只能靠企业文化发挥作用了。新员工进入公司后，企业文化会对他形成潜移默化的影响。不同的企业文化会向新员工传递不同的信息，消极的如“火不烧屁股不着急”或者“一切按老板吩咐的办”，积极的如“只管放手做，错了也没关系”，等等。

　　从创办公司的第一天，你就应该抓住机会，有意识地树立积极的企业文化，为以后扩大规模打好基础。树立企业文化可以从两个方面着手。第一，确定培养哪种类型的企业文化。想想什么工作对公司的长远发展最重要，然后把重心放在这些事情上。其二，建立奖励机制，鼓励那些发扬企业文化的员工。

　　Intuit公司在扩大业务规模前做的最重要的一件事就确定企业文化。创始人把整个团队带到外地，讨论公司到底要做什么，以及怎样才能实现目标。但是仅仅这样做还不够，为了鼓励勇于创新的精神，公司设立了各种奖励办法，包括奖励一批创新失败的员工。公司认为只要他们从失败中学到了宝贵的经验，这种精神就是值得嘉奖的。

加强沟通

　　随着企业的规模扩大，有效沟通也成为一项重大挑战。如何让整个团队了解工作进展，并带领大家朝着同一个方向努力呢？我总结了成功的企业在扩大规模时常用的几个技巧。第一个技巧就是前面提到的用可视化的方式把公司的战略、目标、策略都展示出来，以便所有人都能看到。其他技巧包括：每日例会、全员会议、一对一沟通和了解一线员工的意见。

　　每日例会　每日例会可以帮助团队及时发现工作中出现的问题，并迅速做出调整。每日例会可以每天举行两次。早上开15分钟的晨会，由管理人员介绍当天的主要任务；每天工作结束后大家再碰个头，汇报当天的工作成果。这种方式非常适合用来提高团队的工作质量和加快执行速度。

　　全员会议　全员会议听起来有些浪费时间，但我发现许多成功的公司（Facebook、Google、Xfire、Fluidigm等），都在坚持召开全员会议。尽管这些公司都处于全力扩张的阶段，甚至经常通宵达旦工作，但他们还是会坚持抽出时间把所有员工集中起来开会交流。会议议程通常包括以下几个方面。首先，管理层回顾公司的发展目标，并介绍目前的进展情况。其次，每个团队（包括研发、营销、技术支持等）分享目前所做的工作。这样做的目的是让大家了解其他同事在做什么，发现协作的机会，避免重复的工作和资源的浪费。最后，可以在会上提出新的问题或挑战。组织全员会议应该尽量避免出现与会者争相邀功或相互指责的情况，应该让每个人都找到自己的位置，同他人一起协作共同实现目标。

　　一对一沟通　每周或每两周与你的直接下属交流一次。多向下属了解工作细节，比如说，他们目前在做什么工作，与其他部门同事的合作是否顺利，他们对客户需求有什么新见解等。

　　了解一线员工的意见　前面曾提到宝丽来公司失败的故事，他们固守传统的胶卷摄影，错过了发展数码相机业务的机会。为什么会发生这种事情呢？因为公司的高管已经远离了消费者，不了解市场的新需求，而一线员工反馈的信息无法顺畅地传递给公司高管。要解决这个问题，你应该不定期抽出时间与一线的员工交流，了解他们的意见。客户服务专家加里·赫尔（GaryHeil）曾说过一句名言：“一线员工不会说谎”。同一线员工保持联系可以让你避免犯愚蠢的错误。

组建智囊团

　　扩大公司业务规模时，还应该多了解旁观者的意见，从他们的视角考虑问题。旁观者的视角往往能让陷入困境的当事人豁然开朗。当爱因斯坦还是一名专利审查员时，他与同事米歇尔·贝索（Michele Besso）的谈话戏剧性地促成了狭义相对论的诞生。我在Knowlix公司建立了一流的智囊团，智囊团成员有卡姆·桑托罗（Carm Santoro）、加里·赫尔（Gary Heil）和杰克·卡罗尔（Jack Carroll）。他们从不同的方面给予我帮助。在公司运营方面，我咨询卡姆的意见；在演讲方面，我受教于加里；在销售方面，杰克则帮助我规划了销售流程。尤其是杰克，在他的协助下，我们逐步把持怀疑态度的客户变成潜在客户（与我们有过接触的客户），再变成准客户（申请到预算且有意向购买产品的客户），最后成为真正的客户，甚至成为回头客。创业者并非无所不能的超人，当你发现自己不具备某方面的能力时，最重要的是知道应该向谁求助。

更换人员

　　随着公司规模扩大，人员组织必然会出现变化。有些创业伙伴只擅长做自己的工作，不擅长管理团队；还有些人天生喜欢创业公司无拘无束的工作氛围，无法忍受大公司的各种要求，一旦公司走上正轨，他们就会选择离职。这是个人喜好问题，不是谁对谁错的问题。我的一位朋友告诉我，为了让公司顺利发展，他不得不反复调整公司管理团队的人员组成，因为有些人不愿意改变他们原有的工作方法，无法和公司共同成长。

　　创始人自身也面临着同样的挑战：能否与公司同步成长。就像本章开头提到的卢·西尔内一样，许多公司的创始人在创业初期工作得心应手，但是当公司扩大规模时，他们发现自己举步维艰，无法跟上公司进一步发展的要求。著名的Craigslist公司的创始人克雷格·纽马克（Craig Newmark）就属于这种人。克雷格带领团队建立了Craigslist社区，他对社区用户的细微需求非常敏感，而且非常重视。Craigslist发展得很快，但是当公司变得日渐庞大时，克雷格发现自己无法再胜任CEO的工作了。他说：“我是一名非常出色的客户服务代表，但我没有管理方面的才能，我不是一位合格的CEO。吉姆·巴克马斯特（JimBuckmaster）比我更适合担任CEO。”事实证明，克雷格的决定是正确的，将CEO的职务让给吉姆既有利于Craigslist公司的利益，也有利于他自己的发展。但是，只有极少数的创始人能像克雷格这样敢于承认自己的不足。

　　当企业开始扩大规模时，经营的性质就从创造性的探索变成了严格执行任务以实现目标，这其实是两种性质不同的工作。我们应该认识到，不同的人具备不同的能力，创始人把经营管理权转交给更合适的人不是一件丢脸的事。必要时，不妨在公司里找一个更适合你的位置继续工作。

第9章　市场环境

Context Matters

　　一项创新需要多长时间才能被大众接受呢？这很大程度上取决于市场环境。我们不妨回顾一下电灯泡的历史。电灯泡是一项革命性的发明，但是从这项创意第一次出现到爱迪生发明第一个可商业化生产的电灯泡，足足用了七十年的时间。因为要让大众接受电灯泡，首先要把它改造得让人们乐于接受。为了让习惯了昏暗的煤气灯灯光的人们接受电灯泡，爱迪生不得不把电灯泡的亮度调暗；为了让电灯泡顺利进入民众家里，爱迪生不得不模仿当时的煤气传输系统来设计电力传输系统。再比如，虽然电动汽车最终会替代传统汽车，但是我们不知道它还需要多长时间才能占据主流市场，成为大部分消费者的选择。可见，虽然电灯泡和电动汽车都属于革命性的创新，但能否被市场接受很大程度上取决于市场环境。在YouTube出现前，市场上已经有许多视频分享网站和工具，但是它们都没有YouTube成功。YouTube取胜的关键是它抓住了合适的时机进入新市场。当时恰逢存储成本大幅降低，从而使得视频可以永久性存储；同时，通过社交网络分享视频正形成一种流行趋势，而视频上传和浏览功能恰好满足了这种需求。简言之，正确的时间和合适的环境是YouTube获得成功不可或缺的因素。

　　有的放矢流程可以帮助你验证新的创业机会，但是你要根据实际的市场环境选择具体的实施方法。比如，调整执行速度，灵活地挑选客户类型，以及因地制宜地扩大规模等。实际市场环境非常复杂，这里我们做一下简化，只讨论针对两种不同市场（全新市场和已有市场）应该采取什么样的策略。

　　如何知道你面对的是全新市场还是已有市场呢？大多数人根据技术本身来判断，但实际上这个问题取决于你是如何应用技术的。任何一种技术都可以用于全新市场，也可以用于已有市场。例如，惠普的Kittyhawk项目组率先开发出领先竞争对手的1.3英寸硬盘，它既可以用于全新市场（例如新出现的PDA），也可以用于已有市场（视频游戏）。不幸的是，管理层没有认识到两种市场之间的差异，以及进入不同市场需要的不同策略，最终Kittyhawk项目一败涂地，还拖累了惠普的整个硬盘部门。

全新市场

　　用突破性的技术或服务，为新客户提供服务，或者将以往忽视或未充分利用的需求发掘出来，都可以开创全新市场。全新市场由于不存在竞争对手，因而特别受到创业者的青睐。但是全新市场也存在风险。伦敦商学院的科斯塔斯·马基兹和保罗·杰罗斯基在《Fast Second》一书中就提到，大部分新兴市场最后的胜利者往往是后来者，因为他们可以从开拓者的错误中吸取经验教训。尽管克莱顿·克里斯滕森以描绘颠覆性创新而著称，但他并不否认全新市场存在风险。稍后我会分析开拓全新市场的不利之处。当然，风险总是跟回报成正比的。如果你打算开拓全新市场，我建议你注意以下几个方面。

稳步前进

　　全新市场的主要风险在于，新产品和新服务要求客户改变行为和习惯，让他们接受这种变化需要相当长的时间。引导客户接受你的产品和服务需要大量的时间和资金，并且不一定能成功。所以，开拓全新的市场切不可采用互联网泡沫时期提倡的“迅速扩大规模”的做法。相反，应该稳步前进，避免站稳脚跟之前耗尽所有资源。eBay创始人彼埃尔·奥米迪亚（PierreOmidyar）在创办eBay时就表现得非常耐心。eBay起初只是彼埃尔利用业余时间开发的一个小网站，他花了好几年时间才让人们慢慢习惯这种全新的在线交易模式。等到网站流量显著上升后，网络服务供应商要求收取流量费用，这时彼埃尔才考虑向用户收费。后来，业务量不断增加，彼埃尔不得不雇人帮他打理网站。等到他确信网上交易已经被大众接受后，他才决定辞职专心打理eBay。创业者都希望自己的公司快速发展，但扩张太快很可能导致客户跟不上你的步伐，等你准备起飞时，油已经耗尽。记住，开拓全新市场需要时间、资金和耐心来培养客户。

市场定位

　　市场定位是容易被开拓全新市场的创业者忽略的工作。客户往往会因为不了解新产品和新服务而感到无所适从。如果缺少适当的引导和有实力的品牌做后盾，他们就会产生排斥心理。例如，研究人员曾调查20世纪20年代在新加坡短暂出现的金融合作社现象。这些新型的“合作社”之所以失败，是因为人们既不理解合作社是做什么的，也不信任它们。后来，大型商业银行开始提供类似的金融服务，人们却很容易地接受了。这是因为大银行具有更高的公信力，看上去更正规，所以人们才放心地使用它们的服务。

　　作为开拓全新市场的创业者，你首先要考虑如何定位产品或服务，使其具有合理性，看上去正规、可靠，这样大众才能放心地购买你的产品和服务。注意，宣传产品定位应该突出产品要解决的问题，而不是解决方案本身。例如，Knowlix公司发现IT技术支持行业存在的问题是IT技术支持知识库得不到有效的管理。于是Knowlix公司把自己定位成“管理IT技术支持知识的领导者”。

　　其次，要设法增加定位的可信度。对于开拓全新市场的创业公司来说，如果能获得知名风险投资公司的投资，或者成功邀请到业内知名人士加盟，就能极大地提高公司定位的可信度。此外，还可以借用大家所熟知的概念来为自己定位。比如，Web2.0就巧妙地借用了软件产品用数字标注版本的习惯，传达了互联网新里程碑的喻义。再比如，RhoMobile公司称自己为手机应用界的Ruby on Rails（一种Web开发框架，可以大幅简化开发、部署、维护Web应用的难度）。

化敌为友

　　开拓全新市场的公司往往要在现有市场的夹缝中求生存，稍不小心，就可能面对众多的竞争对手。欧洲工商管理学院商学院的菲利浦·桑托斯（Filipe Santos）和斯坦福大学的凯瑟琳·艾森哈特（Kathleen Eisenhardt）最近在研究中指出，成功的创业者往往通过拉拢潜在的竞争对手来消除潜在威胁。有一家创业公司开拓的市场是网络市场与电信市场之间的空白地带，为了避免来自两个传统市场的公司将来成为自己的竞争对手，这家公司使用了两种策略。首先，公司把自己定位为反行业垄断的先锋，联合其他公司一起对抗处于垄断地位的大公司。其次，他们说服潜在对手投资自己的公司，理由是对方这样做可以继续专心发展自己的核心业务，如果新市场成长起来，对方也能分到一杯羹。此外，有些公司还会通过收购规模较小的竞争对手来增加市场占有率，同时避免被收购的公司成长为强大的竞争对手。

充当中间人

　　创业公司往往势单力薄，为了获得更多的合作资源，不妨试着充当中间人的角色。例如，当手机游戏市场还未兴起时，手机游戏公司要发展业务很困难。开发手机游戏一方面要与大的移动运营商（如AT&T、Verizon）合作，另一方面，要与大的手机生产商（如摩托罗拉、诺基亚）合作，而这些大公司都很挑剔，要得到它们的青睐非常困难。有一家手机游戏公司把自己当成中间人的角色，它同时派出两批业务人员，分别与AT&T和诺基亚接触。在与AT&T谈合作时，他们透露公司正在与诺基亚接触，希望寻找合适的运营商作为合作伙伴，这样AT&T便马上产生了兴趣。在与诺基亚接触时，他们也采用了同样的策略。通过同步建立关系（而不是首先与一家公司建立合作关系，然后再尝试与另一家合作），这家游戏公司成功地拿到了订单。把自己定位为中间人，把两个或多个潜在合作伙伴的资源整合起来，这种策略也适用于其他行业。

开拓全新市场的不利之处

　　许多创业者以为开拓全新市场要比进军现有市场容易，这是一种误解。诚然，开拓全新的市场有其便利之处（比如不存在竞争对手），但是也有不利之处。

　　首先，消费者凭什么放弃原来解决问题的方式和习惯，转而接受你的新产品呢？要知道技术、成本、性能上的优势都不一定能改变消费者的行为习惯。这方面最有说服力的例子是沿用至今的传统键盘（又称QWERTY键盘）。这种键盘的键位布局源自传统的机械打字机，它的设计初衷不是为了实现最快的打字速度，而是尽量降低打字速度，以免打字机出现机械故障。如今的计算机键盘已不存在因打字过快出故障的问题，可是人们习惯了传统的键盘布局。尽管新的键盘布局打字效率更高，却始终无法取代传统的键盘布局。改变用户的行为习惯是开拓全新市场的创业公司面临的最大挑战。

　　其次，你的新产品很可能因为损害了某些人的既得利益而遭到抵制。克莱顿·克里斯坦森曾讲过一个高分辨率放射胶片发明者的故事。他的发明比医院原有解决方案的成本要低很多，而且成像非常清晰。这位发明人本以为放射科医生会非常乐意接受他的新发明，结果却大失所望。原来放射科医生之所以拿高薪，很大程度上是因为只有他们可以解读原来模糊不清的胶片。如果采用新胶片，他们的工作就失去了不可替代性，所以他们不愿意采用这项新技术。我的一位朋友曾为一家大型企业的人力资源部门开发远程面试系统，他也遇到了类似的情况。他的解决方案能够大幅提高异地招聘的效率。随着这家公司发展壮大，我的朋友发现对方越来越不愿意配合他改进解决方案了。为什么？因为他的解决方案降低了人力资源部门的工作量，导致人力资源部门裁员。人力资源部门的员工为了保住饭碗，自然不愿意配合他改进产品。

　　最后，有些新产品要想进入市场，还要等相应的配套资源准备就绪。惠普针对PDA市场推出1.3英寸硬盘时，PDA的配套技术还不完善（比如当时的手写识别软件还不成熟）。等到配套资源都准备就绪时，惠普的硬盘技术已经不具备领先优势了，惠普就这样错过了最佳的时机。当时，任天堂曾与惠普接触，希望把惠普的硬盘用在游戏机上，但是遭到了惠普的拒绝。游戏机是成熟的产品，它的周边配套资源都已齐备。如果惠普不是一心想开拓新的PDA市场，不屑于与游戏机厂家合作，也许结果就大不相同了。

已有市场

　　如果你打算生产市面上已有的产品或者提供市面上已有的服务，那么你面对的就是已有市场。介绍已有市场的文章很多，这里我不再重复大家已经熟知的内容，只强调几个关键点。

速度是关键

　　占领已有市场的通常是拥有品牌、资源、渠道优势的大公司，创业公司很难在这些方面与它们竞争。但是创业公司也拥有大公司所不具备的优势，那就是速度和灵活性。创业公司的创新速度和执行速度往往是大公司望尘莫及的，充分利用这一优势是创业公司制胜的关键。

　　前面提到过，在全新市场里创业公司应该先求稳后求快，毕竟培育市场需要时间。但是在已有市场里，消费者对你的产品和服务并不陌生，因而不存在接受产品的情感障碍。所以你应该抓紧时间抢占市场份额，否则很可能被竞争对手淘汰。

避免正面交锋

　　在已有市场里，大企业已经占据了主导地位，它们用高效的解决方案和批量化的生产方式为主流消费者提供稳定的服务。尽管大企业占据了市场的主导地位，但它们却无法覆盖市场的边缘地带。这些市场的边缘地带正是留给创业公司的最好机会。例如，虽然可口可乐早已占据了主流市场，但是红牛饮料仍然可以通过差异化的定位，在小众市场上立稳脚跟。为了实现收益最大化，大企业都建立了一套成熟流程与制度，专门为主流消费群体服务。它们缺少为多样化的小众群体服务的机动性与灵活性，因而很难照顾到小众的市场需求。正因为如此，像美国的西南航空（Southwest Airlines）公司、欧洲的瑞安航空（RyanAir）公司、新西兰的基维航空（Kiwi Airlines）公司这样的小航空公司才能在各大航空巨头的眼皮低下生存下来。这些小航空公司专门提供经济飞行服务，而这正是各大型航空公司无暇顾及的边缘地带。千万不要与大企业正面交锋。如果你打算在主流市场上与微软、英特尔、谷歌展开竞争，几乎不可能有成功的机会。

先占领低端市场

　　攻占已有市场的另一种可行的策略是先从低端市场做起，然后向高端市场发展。这是因为，高端客户往往不愿意冒险尝试使用默默无闻的小公司的产品和服务。相反，低端客户更愿意尝试新事物，以期发现性价比更高的产品和服务。所以，创业公司应该先从低端市场做起，等到积累了一定实力后，再进军高端市场。我的一位朋友创办了一家专门为金融企业开发定制软件的公司，他的策略是先拿下高端客户，然后借助高端客户的推荐攻占中低端市场。他最先接触的是高盛投资公司和花旗集团这样的业界巨头，结果铩羽而归。经历挫折后，我的朋友只得转向中低端客户。完成几笔订单后，他不仅积累了经验，也在行业里树立了信誉。最近他刚刚拿到了一家高端客户的订单。除非你的创业公司有着特殊的背景和资源，可以直接占领高端市场，否则最好从低端市场做起。

学会借力

　　进入已有市场的另一种方式是为大公司提供辅助性的解决方案，比如为微软的操作系统开发插件、为苹果手机开发应用软件等。这样不但避免了与大公司正面竞争，还能借助大公司的资源和平台来推广你的产品。事实上，只要你的产品能为大公司增加价值，对方会非常乐意为你提供营销资金和帮助。

明确竞争优势

　　有些创业者希望产品具备各种优势，满足所有人的需求，这是不现实的。面面俱到的产品往往一无是处。以常见的低成本策略和差异化策略为例，低成本策略是指以尽可能低的价格提供产品，而差异化策略的重点是提供别人不具备的解决方案，把自己与其他公司区别开来。显然，沃尔玛采用的是低成本策略，它降低渠道成本和流程成本来提供高性价比的日用商品，而诺德斯特龙（Nordstrom）采用的是差异化策略，它通过提供无微不至的贴心服务来赢得顾客。许多公司希望同时具备这两种优势，殊不知这两种策略就像油与水一样互不相容。如果诺德斯特龙像沃尔玛一样采用低成本策略，它很快就会被服务成本（昂贵的店面租金、无条件退货承诺、销售代表的佣金等）压垮。同样，如果沃尔玛试图提供像诺德斯特龙一样的服务，它很快就会被其他低成本的竞争者淘汰。围绕明确的价值主张，优先突出一种优势，才能在竞争激烈的已有市场占有一席之地。

学会改变

　　无论是开拓全新市场，还是进军已有市场，创业者都要学会随时根据环境做出相应的调整。调查显示，大多数成功的企业在创业过程中都不止一次调整其商业模式。一条道走到黑的公司几乎不存在。为什么有些创业者愿意改变自己的想法，而有些却不愿意呢？因为每个人的认知灵活性（cognitive flexibility）不一样。认知灵活性是一个人根据新掌握的信息改变看待世界方式的一种能力。具有高认知灵活性的创业者更容易打败墨守成规的竞争者。提高认知灵活性有许多方法，比如多参加不同的活动、积累各种工作经验、倾听他人的意见、用不同的比喻来描绘同一件事等。作为一名创业者，你要善于从新的视角观察世界，随时做好改变的准备。

第10章　危机与专注

Crisis and Focus

　　还记得Intuit公司遇到的危机吗？起初，库克认为可以通过软件零售店销售PC版的Quicken。但是库克走访了一些软件零售商后发现，软件零售商根本不愿意进货，而Intuit公司又没有足够的预算做营销推广。库克又尝试与两家银行合作，请对方向客户销售理财产品时推荐Quicken，但是销量仍然低迷。库克和他的团队越来越沮丧。

　　但是危机没有摧毁Intuit公司，反而拯救了它。面对困难，创始人库克果断决定削减开支。为了节约成本，公司辞退了将近一半的员工。大伙退掉了租来的办公家具，用纸盒子和胶合板自制桌椅。员工找来银行废弃的纸张作为办公用纸。团队还简化了Quicken软件的包装设计，精简了用户手册的内容。这些举措为公司节省了50%的开支，也为开发苹果版的Quicken和调整营销策略赢得了时间。

　　苹果版的Quicken上市后，销售情况突然开始好转。许多媒体开始介绍苹果版的Quicken。Intuit公司这才认识到PC机一般用作商业用途，所以PC软件的销售渠道只适合销售商业应用软件。相反，苹果计算机则通常是家用的。像Quicken这样的个人理财软件更适合在苹果计算机上推广。

　　危机迫使库克削减开支，并找到了适合Quicken的营销模式。如果Intuit没有及时削减开支，而是继续寻求融资，然后把巨额资金花在推广PC版上，公司很可能就倒闭了。

　　危机迫使Intuit公司专注发挥自己的优势。与软件零售商和银行打交道的经历让库克吸取了教训，既然Intuit无法雇佣大量的推销员，那么就应该把顾客都变成推销员。后来，有记者问库克Intuit是如何靠三名推销员取得成功的。库克回答：“我们实际上有数以万计的推销员，他们就是我们的客户。我们的目标一直是让客户迫不及待地向朋友推荐我们的产品。”最后，Intuit公司成功打败了42家竞争对手。

　　这就是危机的价值。它迫使公司削减开支，专注挖掘客户需求，发挥自己的优势。许多投资者和企业家都承认，成功的公司在取得成功之前都或多或少经历过危机的洗礼。

火箭与大篷车

　　所有创业者都希望公司的发展像火箭般一飞冲天。然而，初期发展过于顺利的公司往往会出现注意力分散的问题。原本清晰的价值主张在各种诱惑的遮蔽下变得模糊不清。以市场和用户需求为导向的公司逐渐转变为以技术为导向、以销售为导向甚至以机会为导向的公司。随着野心日益膨胀，公司不断扩展业务范围，产品线越来越复杂，部门越来越臃肿。公司不再是要冲上云霄的火箭，变成一辆摇摇晃晃的大篷车。不管团队花费多少精力，大篷车永远不可能克服重力，飞向既定轨道，除非它再次变成火箭。

　　危机让创业者清晰地认识到，火箭已经变成了大篷车。要变回火箭，必须重拾被遮蔽的价值主张，把注意力集中到最重要的用户需求上，当机立断甩掉多余的负重。

　　Ancestry.com成立于1990年，它是一个专业提供家族信息的网站，用户可以在网站上查阅网站收集的家谱。虽然Ancestry.com的定位小众，却非常明确。凭借清晰的价值主张，网站慢慢积累了人气，公司也逐渐实现了盈利。日子好过了，创业团队变得有点飘飘然。当时正是互联网投资的狂热时期，公司不再满足于只做这么小众的服务，希望扩大业务版图。

　　经过商议，团队决定把Ancestry.com改造成家族成员的社交网站，让用户在网站上分享照片和家族近况等。公司轻易就筹集到7500万美元的投资，并且把网站改名为MyFamily.com。拿到投资后，MyFamily.com的胃口变得越来越大，开始收购各种时髦的应用。许多新业务与家谱根本没有关系，它们的作用只是吸引尽量多的用户访问量和网站曝光率。网站看起来发展得红红火火，公司不断收到新的投资。Ancestry.com原本有两处办公总部，现在他们开始在加利福尼亚州北部修建新的总部。

　　然而好景不长，随着互联网泡沫的破灭，MyFamily.com很快就陷入了财务危机。MyFamily.com每月的运营费用高达几百万美元，公司已经入不敷出。董事会和管理层这才发现火箭已经变成了大篷车。为了拯救公司，MyFamily.com向我的vSpring风险投资公司求助，希望再融资1000万美元。我答应了他们的要求。此时MyFamily.com的估值还不到其顶峰值的15％。拿到钱后的第45天，MyFamily.com的CEO 克莱格·巴拉德（GregBallard）打电话告诉我公司又没钱了。我们不得不召开紧急董事会，在会上，我同意再投资500万美元，条件是撤换CEO，削减公司的冗余业务，只保留Ancestry.com原有的服务，同时关闭纽约和加州的办公室，只留下犹太州的总部。

　　公司启用戴夫·摩恩（Dave Moon）担任临时CEO，裁掉多余的部门，想尽办法节约成本，提高公司的业绩。随着管理层重新将工作重心放到核心用户身上，公司不仅扭亏为盈，业绩也实现了增长。接下来的18个月，网站的发展速度逐步加快。后来，网站的名字也改回为Ancestry.com。如今，Ancestry.com的市值接近20亿美元。危机让公司和董事会下定决心精简业务。如果Ancestry.com没有集中精力发展核心业务，肯定走不到今天。

三种创业者

　　有的放矢流程强调专注挖掘核心客户的需求。虽然这一点很容易理解，但是很少有创业者能下定决心严格执行。大多数人会因为抵挡不住各种诱惑而半途而废。等到公司陷入危机，他们才醒悟过来，重新集中注意力，专注挖掘核心客户需求。据我观察，缺少毅力执行有的放矢流程的创业者通常可以分成三种。

　　第一种人有在IBM、微软、谷歌、麦肯锡这一类大公司工作的经验，他们自认为是优秀的产品经理，知道如何在大公司里打造产品。这类人聪明过人、能言善辩。表面上他们在执行有的放矢流程，私底下他们认为自己早已知道答案，只不过迫于投资人的压力走走过场。这类人在执行有的放矢流程时要么敷衍了事，要么阳奉阴违。他们很少亲自参加客户调查，一般只是派手下的员工做做样子。他们还常常压缩执行流程的时间，导致重要的信息和问题被忽略。

　　实际上，无论什么样的创业者对市场需求都不可能未卜先知，越有经验的创业者越明白踏实、专注的可贵。红杉资本的合伙人迈克尔·葛根（Michael Goguen）认为优秀的创业者不一定要有丰富的经验，但他应该具备如下品质：

　　. 机敏犀利、斗志旺盛、勤俭节约；

　　. 擅长自我驱动、好奇心强、永不满足；

　　. 喜欢想方设法给客户惊喜；

　　. 不因虚荣和嫉妒分心；

　　. 做事精益求精。

　　优秀的企业家明白创业不存在现成的方法，必须靠自己的努力去探索和寻找。多次创业的迈克·卡西迪（Mike Cassidy）说过，他成功的原因正是认识到了自己的无知。

　　第二种人恨不得把所有人都变成他的客户，贪得无厌的本性让他们不愿意放弃任何赚钱的机会。这种人最擅长把公司变成大篷车。这类创业者听到任何客户需求，都觉得必须实现。他们成天幻想着满足所有客户的需求，却连最基本的需求都满足不了。

　　Documentum是一家档案管理服务公司。公司的CEO杰夫·米勒（Jeff Miller）刚刚接手公司时，公司的业务跨度非常大，同时为好几个行业的客户服务，但是每个行业的业绩都不好。米勒相信要改善业绩，必须专注于一个垂直领域，而不能广种薄收。换句话说，必须把Documentum从大篷车变成火箭。米勒面临着不小的压力，他上任前曾答应董事会，要将公司的营业收入提高一倍，在第二个季度实现200万美元的销售目标。

　　经过比较后，米勒发现Documentum在制药行业创造的利润最显著。大型制药企业如果使用Documentum的软件，仅在申请专利的过程中每天就可以节省近10万美元的费用。于是，米勒决定将制药企业作为公司的主要目标客户。正在这时，公司的一位金牌销售人员报告说他刚刚说服了Marsh & McLennan保险公司使用公司的软件，合同金额高达100万美元。如果签下这份合同，米勒的销售任务就完成了一半。这下米勒陷入了两难的境地。

　　让人难以选择的决定有两种。第一种是困难的决定，完全不知道该怎么办；第二种是痛苦的决定，知道该怎么做，但是很难下决心。回忆这段经历时，米勒说他面对的就是第二种情况。最后他做出了痛苦的决定，推掉了保险公司的合同，集中精力为制药行业的客户服务。Documentum后来的成功证明他的决定是正确的。学会放弃次要的客户群，不仅能让创业公司集中精力，还能让公司节省不必要的开支。这些都是把大篷车变成火箭的必要条件。

　　第三种人只想一味讨好董事会、投资人、行业分析师，而不想为客户创造价值。他们所做的一切都是为了拉到更多的投资。他们擅长兜售时髦的概念，专挑投资人喜欢听的话说，总是假装十分谦虚，乐于接受对方的建议。除了投资人的意见，他们谁的话也听不进。他们的耳朵里仿佛塞有棉花，只有当投资人在场时，他们才会把棉花拿出来。等支票到手后，他们马上又把耳朵塞上。MyFamily.com陷入困境在很大程度上就是因为被大把的资金迷惑。管理层忙于应付董事会、投资人、行业分析师提出的要求，而完全忽略了核心客户的需求。

　　如何避免成为这三种人呢？几乎没有什么办法。大多数人都是不到黄河不死心，除非公司遇到危机，他们是不会把注意力集中到核心客户身上，踏踏实实地执行有的放矢流程的。究竟是等危机出现时幡然醒悟，还是从一开始就坚持为核心客户创造价值，我想大家心里都有答案了吧。

专注的价值

　　Aeroprise是一家专门为IT服务提供移动解决方案的公司。他们很早就发现IT服务行业存在的“拽衬衫”现象。“拽衬衫”现象是指IT服务人员去为客户解决问题时，常常会被各种预料不到的问题所包围，导致工作效率低下。假设IT服务人员是被会计部门叫去解决网络问题的，还没等他解决网络的问题，另一个人又跑过来拽着他的衬衫问为什么自己的打印机不能打印了。等他检查打印机时，又有人问为什么Outlook总是崩溃，等等。最后，他甚至不记得哪些问题已经解决，哪些还没解决。人们把这种现象称为“拽衬衫”。一方面IT服务人员的业务受到了影响，另一方面客户的问题也没有得到有效的解决。

　　Aeroprise的产品是运行在移动设备上的软件，可以帮助IT服务人员管理问题清单，同时提供解决问题的建议。Aeroprise与所有大型的IT服务软件公司（包括BMC软件、IBM、惠普、FrontRange等）建立了联系，研发出可以与对方的软件配合使用的移动版本软件。这些大公司有丰富的客户资源，Aeroprise希望对方向客户推销软件时，附带推广Aeroprise的产品，但是事情并不像Aeroprise想的这么简单。尽管Aeroprise与几个主要的软件供应商和无线运营商建立了合作关系，但Aeroprise的产品销量却一直不见起色。原来，合作伙伴表面上很配合，私底下却怀疑推广Aeroprise的产品会影响自己的业务，甚至担心Aeroprise把客户介绍给自己的竞争手。

　　Aeroprise的资金链几乎要断裂了，却还没有完成预定的业绩。公司陷入了两难的境地，究竟是发展更多的合作伙伴，还是转换经营方向呢？

　　管理团队决定节省开支，寻找拯救公司的方法。团队开始执行有的放矢流程，在与用户、合作伙伴、渠道商反复沟通后，他们得出了不可思议的结论：不仅不能再发展新合作伙伴，反而要减少合作伙伴的数量。

　　Aeroprise做出了大胆的决定，只保留与一家IT服务商的合作关系。他们选择了IT服务行业的领头羊BMC软件公司作为唯一的合作伙伴。同时Aeroprise决定收缩产品线，不再开发其他手机上的软件，只开发针对黑莓手机的软件，这样做是因为团队发现黑莓手机是目标用户最常用的手机。做出这两项决定后，公司的业绩逐渐出现了转机。

　　首先，BMC软件公司现在是Aeroprise唯一的合作伙伴，它不再担心Aeroprise会把自己的客户介绍给竞争对手，所以BMC非常乐于帮助Aeroprise推广产品，甚至不惜为Aeroprise提供营销经费。其次，黑莓手机的制造商RIM也很乐意帮助Aeroprise推广软件来培养企业级手机用户的忠诚度。BMC和RIM相互都希望借Aeroprise来获取对方的客户资源，实现共赢，因而三方达成了亲密的合作关系。RIM甚至免费赠送手机给使用Aeroprise软件的企业客户。

　　Aeroprise公司的业绩不断攀升。2009年经济出现大幅衰退时，Aeroprise却只用了一个季度就完成了全年的销售目标。Aeroprise的成功正是因为他们把注意力放到核心客户的身上，找到了属于自己的细分市场。许多创业公司在遇到发展瓶颈时，都以为是因为业务面不够宽。其实事实恰恰相反，出现这种情况很可能是因为他们还不够专注。英特尔的CEO 安迪·格鲁夫（Andy Grove）曾说：“企业面临战略转型时常常会遇到这样的问题，是应该集中资源实现一个战略目标，还是应该尽量分散风险呢？马克·吐温说得好，请把所有的鸡蛋放到一个篮子里，然后看好篮子。”

危机的价值

　　Intuit、Ancestry.com、Aeroprise的故事很好地说明了危机可以迫使公司变得更加专注。当危机来临时，公司会精简人员，最大程度地节省开支。但这些只是表面现象，更重要的是公司会把注意力集中到核心业务上。我在每个案例中已经简短地讨论了这些基本的要素，这里再做一个简单的总结。

　　第一，当危机来袭时，团队变得更加专注，不再试图满足所有的客户需求。找到真正的客户和了解客户真正的需求成为公司的工作重心。这种专注对执行有的放矢流程非常重要。一方面，团队需要这种专注来寻找解决问题的答案；另一方面，找到答案后，团队需要这种专注来采取行动，实现目标。

　　第二，当危机来袭时，团队变得更加谦虚、务实，不再为了鸡毛蒜皮的事起争执。危机迫使大家放下成见、猜疑、自负，一起寻找拯救公司的办法。这都有利于顺利执行有的放矢的流程。

　　第三，危机迫使团队节省开支，缩减规模，使得原本只能支撑两个多月的公司，现在可以维持十二个月，为执行有的放矢流程赢得宝贵的时间。

自我评估

　　当然，有些人即使没有遇到危机，也能出色地完成有的放矢流程。怎么知道你能否顺利地完成有的放矢的流程呢？这里有一些自测题（见表10.1），可以帮助创业者评估自己的成熟度。每个问题有三个选项，分别是：同意（1分）、部分同意（2分）、不同意（3分）。请凭直觉回答这些问题，不要花太多时间思考。评估的目标不是考核，而是为了帮助创业者加深对自己的了解。

　　做完自测题后，请将所有答案的分值累加起来。结果怎么样？如果你的得分在30分以上，那么你就应该警惕了。得分越高，你遇到危机的可能性就越大。我希望这些问题可以点醒你，让你了解自己的不足之处。通过反省自身，我相信每个人都可以变得成熟起来。

表10.1 NISI自测题

模拟危机

　　前面提到危机可以迫使创业者变得更加专注，也更容易接受有的放矢的流程。既然认识到了这一点，我们就可以在创业过程中人为地模拟危机，利用危机效应来激励自己。比如将一部分资金冻结起来，造成资金紧张的假象；设置阶段性的目标，并严格限制每个阶段使用资金的额度；想象公司马上就支撑不下去了，自己只有两个月的时间完成有的放矢流程来拯救公司等。这样做的目的是迫使创业者未雨绸缪，提前为可能遇到的困难做好心理准备。

　　心理学研究者曾经做过一个试验，用三组学生做比较，观察考试前的心理准备对学生考试成绩的影响。第一组学生在考试前被动员设想顺利通过考试后的快乐情形；第二组学生被动员设想考试可能遇到的各种困难；第三组学生没有做任何动员。结果第二组学生的考试成绩最好，而第一组学生表现最差。

　　可见提前对困难做好心理准备的人可以更好地实现目标。因此，创业者不能只憧憬成功，应该思考每一步的行动步骤，对创业过程中可能出现的困难做好充分的心理准备。通过模拟危机，专注地执行有的放矢流程，创业者将有效地提高创业成功的概率。

结束语

　　创业者和企业家凭着创新精神解决各种各样的问题，为社会和自己创造了价值，也改变了我们的世界。但是还有许多问题等着我们解决，还有许多机会等着我们去把握，就像托马斯。爱迪生说的，机会到处都是，因为“我们所知道的，还不到百万分之一的百万分之一”。我希望这本书里的方法可以帮助创业者抓住真正的机遇，也欢迎读者分享创业过程中的辛酸和喜悦，请发邮件至info@nailthenscale.com。欢迎访问我们的网站www.nailthenscale.com。

附录A

有的放矢备忘录

Nail It then Scale It Checklist

第一阶段 确定待解决的问题

目标

　　. 清楚地理解并定义用户希望解决的问题。

　　. 判断是否有市场价值。

步骤

　　. 提出待解决的问题。

　　. 提出产品假设。

　　. 快速验证假设。

　　. 快速探索市场动态和竞争环境。

第二阶段 确定解决方案

第一步：提出最小功能集合

目标

　　. 提出产品的最小功能集合的假设。

步骤

　　. 探索潜在客户购买产品的主要原因。

　　. 探索潜在客户愿意购买的产品的最小功能集合。

第二步：验证概念原型

目标

　　. 提出并验证概念原型。

步骤

　　. 建立客户资料。

　　. 快速制作概念原型。

　　. 请客户验证原型。

第三步：验证产品原型

目标

　　. 消除个人成见。

　　. 进一步完善产品的最小功能集合。

步骤

　　. 快速开发产品原型。

　　. 原型路演。

　　. 完善最小功能集合。

第四步：验证解决方案

目标

　　. 完善解决方案，更好地满足客户需求。

步骤

　　. 验证解决方案。

　　. 放弃机会或进入下一阶段。

第三阶段 确定营销策略

第一步：探索客户的消费过程

目标

　　. 了解客户从了解、购买、使用到废弃产品的全过程。

步骤

　　. 研究用户从始至终的消费过程。

　　. 寻找可重复的销售模式。

第二步：探索营销渠道

目标

　　. 正确理解营销渠道及市场环境。

　　. 制定符合产品特点的营销策略。

步骤. 理解营销渠道。

　　. 理解销售渠道。

　　. 制订营销策略。

第三步：验证试点客户

目标

　　. 进一步验证产品解决方案和营销策略。

步骤

　　. 了解试点客户是否愿意付钱购买产品。

　　. 请试点客户帮助推广产品。

第四阶段 确定商业模式

目标

　　. 通过客户反馈确定商业可行性。

　　. 启动营销策略。

　　. 驱动公司早期成长。

步骤

　　. 从客户交流中总结商业模式。

　　. 验证盈利模式。

　　. 监测业务数据流。

附录B　有的放矢调查指南

Nail It then Scale It Interview Guide

　　附录B以企业级产品为例，记录了调查客户的关键要点和步骤。读者可以将这个指南当作模板，根据自己的实际情况（比如不同的产品和服务类型），制定符合自己公司的调查指南。

首次向潜在客户介绍待解决问题和产品概念原型时，请将重点放在以下三个问题上。

　　. 描述完待解决问题后，问客户“贵公司遇到过这样的问题吗？”或者 “您有类似的经历或烦恼吗？”

　　. 鼓励客户分享他们的经验和烦恼，“说说你们的感受吧。”

　　. 向客户描述完你的解决方案后，询问对方：“这样能解决贵公司的问题吗？”

验证产品原型时，应该注意以下几点：

　　. 尽可能邀请最终用户、技术用户、决策者都来参加验证产品原型。这样你会得到更丰富的反馈意见。

　　. 模拟客户的工作环境，描述待解决的问题，观察客户的反应。

　　. 向客户逐步展示产品原型的功能，记录下客户的反馈意见。

　　. 邀请客户玩百元游戏，确定最小功能集合。

请客户试用过产品原型后，再问客户几个问题：

　　. 贵公司觉得我们的产品还有哪些不足之处？

　　. 产品最应该做好的两件事是什么？

　　. 贵公司觉得我们的产品还缺少哪些您需要的功能？

　　. 我们还要提供哪些配套服务？（培训、安装部署、集成等）在探索客户的消费过程时，可以问对方以下几个问题：

　　. 贵公司通常是通过什么途径了解这类产品的？杂志、报纸、博客、会议等。

　　. 如何确定这类产品符合贵公司的需求？你们需什么样的信息？你们会与谁商量？在这个问题上，你们信赖哪家媒体？

　　. 贵公司决定购产品的流程是什么样的？由哪些人决定？

　　. 通常需要多久？希望通过哪种途径购买产品？还有哪些因素影响购买决定？

　　. 购买产品后，贵公司需要什么样的售后服务？你们还有哪些要求？

在结束调查前，别忘了问最关键的问题：

　　. 你们愿意花多少钱来购买我们的产品？是愿意一次付清，还是分期付款？

　　. 你们愿意今天就预定产品吗？你们是否愿意在公司内大范围使用我们的产品？

　　. 如果不愿意，原因是什么？

参考文献

End Notes

　　1. Blank, S., Retooling Early Stage Development, in Entrepreneur ThoughtLeader Lecture Series. 2008, Stanford University: USA. p. 56:52.

　　2. Busenitz, L.W. and J.B. Barney, Differences between entrepreneurs andmanagers in large organizations: Biases and heuristics in. Journal ofBusiness Venturing, 1997. 12（1）： p. 9.

　　3. Ross, L. and R.E. Nisbett, The Person and the Situation. 1991, NewYork: McGraw-Hill.

　　4. Cavarretta, F. and N. Furr, Too Much of a Good Thing? ExtremeOutcomes and the Resource Curse. Working Paper, 2010.

　　5. Thompson, C., Learn to Let Go: How Success Killed Duke Nukem,in Wired Magazine. 2010.

　　6. Maples, M., Angel Investing Revealed, in Entrepreneur Thought LeaderLecture Series. 2010, Stanford University.

　　7. Kawasaki, G., Art of the Start, in Entrepreneur Thought Leader LectureSeries. 2004, Stanford University: USA.

　　8. Mayer, M., Creativity Loves Constraint, in Business Week. 2006.

　　9. Seelig, T., What I Wish I Knew When I Was 20. 2009, New York:HarperOne.

　　10. Metcalfe, B., Invention Is a Flower, Innovation Is a Weed in BerliNews.1999.

　　11. Furr, N., Cognitive Flexibility and Technology Change. Working Paper,2010.

　　12. McCullough, D., Interview with David McCullough, P. Ahlstrom,Editor. 2004.

　　13. Greenspan, A. Structural Change in the New Economy. in NationalGovernors' Association. 2000. State College, Pennsylvania

　　14. Katz, G., The Sometimes Curious Language of NPD. PDMA VisionsMagazine, 2008. March.

　　15. Hamel, G., Strategy as Revolution. Harvard Business Review, 1996. July-August.

　　16. Hargadon, A., How Breakthroughs Happen: The Surprising Truthabout How Companies Innovate. 2003, Cambridge, MA: HarvardBusiness School Press.

　　17. Walton, S. and J. Huey, Sam Walton: Made in America. 1993, New York:Bantam.

　　18. Barthelemy, J., The Experimental Roots of Revolutionary Vision. SloanManagement Reivew, 2006. 48（1）。

　　19. Hargadon, A. and R.I. Sutton, Technology Brokering and Innovation ina Product Development Firm. Administrative Science Quarterly, 1997.42（4）： p. 716-749.

　　20. Lemley, M.A., Are Universities Patent Trolls? Stanford Public LawWorking Paper, 2006.

　　21. Leonard, D., The Limitations of Listening. Harvard Business Review,2002. January.

　　22. Christensen, C., Discovering What Has Already BeenDiscovered. Harvard Business School Publishing, 1999.

　　23. Berner, R., Why P&G's Smile Is so Bright, in BusinessWeek. 2002.

　　24. Kirzner, I., Competition and Entrepreneurship. 1973, Chicago:University of Chicago Press.

　　25. Kirzner, I., Entrepreneurial Discovery and the Competitive MarketProcess: An Austrian Approach. Journal of Economic Literature, 1997.XXXV: p. 60-85.

　　26. Dweck, C., Mindset: The New Psychology of Success. 2006, New York:Random House.

　　27. Dyer, J., H. Gregersen, and C. Christensen, The Innovator'sDNA. Harvard Business Review, 2009. December.

　　28. Rogers, E., Diffusion of Innovations. 1980, New York: Free Press.

　　29. Ries, E., Evangelizing for the Lean Startup, in Entrepreneurial ThoughtLeaders Lectures Series. 2009, Stanford University. p. 58:03.

　　30. Blank, S., Four Steps to the Epiphany. 2005, San Francisco: Cafe Press.

　　31. March, J. and H. Simon, Organizations. 1958, New York: Wiley.

　　32. Blank, S., The Path of Warriors and Winners. 2010.

　　33. Christensen, C., Personal Interview. 2005: San Jose, CA.

　　34. Livingston, J., Founders at Work. 2008, New York: Apress.

　　35. World Development Report. 1994, World Bank: New York.

　　36. Loftus, E.F. and J.M. Doyle, Eyewitness Testimony - Civil andCriminal 1992, Charlottesville, VA: The Michie Co. .

　　37. Tripsas, M. and G. Gavetti, Capabilities, Cognition and Inertia:Evidence from Digital Imaging. Strategic Management Journal, 2000.

　　38. Christensen, C., The Innovator's Dilemma. 1997, Boston: HarvardBusiness School Press.

　　39. Plous, S., The Psychology of Judgment and Decision Making 1993:McGraw-Hill

　　40. Arkes, H.R. and C. Blumer, The Psychology of SunkCost. Organizational Behavior & Human Decision Processes, 1985.35（1）： p. 124-140.

　　41. Staw, B.M., Knee-deep in the Big Muddy: A study of escalatingcommitment to a chosen course of action. Organizational Behavior &Human Decision Processes, 1976. 16（1）： p. 27-44.

　　42. Goldberg, L., The effectiveness of clinicians. judgments: The diagnosisof organic brain damage from the Bender-Gestalt test. Journal ofConsulting Psychology, 1959. 23（25-33）。

　　43. Furr, N. and F. Cavarretta, The Dangers of Deep Expertise: NewVentures in the U.S. Solar Industry. Working Paper, 2011.

　　44. Tripsas, M., Unravelling the Process of Creative Destruction:Complementary Assets and Incumbent Survival in the TypesetterIndustry. Strategic Management Journal, 1997. 18（Special Issue）： p. 119-142.

　　45. Malone, M., John Doerr's Startup Manual, in Fast Company. 1997.

　　46. Rock, A., Strategy versus Tactics from a Venture Capitalist. HarvardBusiness Review, 1987. November.

　　47. Orr, D., Startups: The Need for Speed, in Entrepreneurial ThoughtLeaders Lecture Series. 2007, Stanford University. p. 57:57.

　　48. Perez, R.C., Inside Venture Capital: Past, Present, and Future. 1986,Westport, CT: Praeger Publishers.

　　49. Dane, E., Reconsidering the Trade-off Between Expertise andFlexibility: A Cognitive Entrenchment Perspective. Academy ofManagement Review, 2010. 35（4）： p. 579-603.

　　50. Kelley, T., Cultivating an Attitude of Wisdom 2008, Stanford TechnologyVentures Program.

　　51. Burgelman, R.A., Fading Memories: A Process Theory of StrategicBusiness Exit in Dynamic Environments. Administrative ScienceQuarterly, 1994. 39: p. 24-56.

　　52. Iyengar, S. and M.A. Lepper, When Choice is Demotivating: Can OneDesire Too Much of a Good Thing? Journal of Personality and SocialPsychology, 2000. 79（6）： p. 995-1006.

　　53. Khosla, V., Any Big Problem Is a Big Opportunity, in EntrepreneurialThought Leaders Lecture Series. 2002, Stanford University. p.:27.

　　54. Rip, P., The Teqlo Adventure. 2008.

　　55. DeSimone, B., Rewarding Recyclers, and Finding Gold in the Garbage,in New York Times. 2006: New York City.

　　56. New Recycling Program Like Money in the Bank, in Nashua Telegraph.2008: Nashua, NH.

　　57. Walsh, B., Making Recycling Really Pay, in Time. 2008: New York City.

　　58. Siebel, T., Emerging Opportunities in a Post IT Marketplace,in Entrepreneurial Thought Leader Lecture Series. 2009, StanfordUniversity. p. 1:00.

　　59. Eisenhardt, K.M. and C.B. Schoonhoven, Organizational Growth:Linking Founding Team, Strategy, Environment, and Growth amongU.S. Semiconductor Ventures. Administrative Science Quarterly, 1990.35（3）： p. 504-529.

　　60. Markides, C.C. and P.A. Geroski, Fast Second. 2005, San Francisco:Jossey Bass.

　　61. March, J.G. and J.P. Olsen, Ambiguity and Choice in Organizations.1976, Bergen: Universitetsforlaget.

　　62. Ulwick, A., Turning Customer Input into Innovation. Harvard BusinessReview, 2002. January.

　　63. Kirkpatrick, D., Intuit's Innovation Intuition, in Fortune. 2005: NewYork.

　　64. Goldenson, M., Ten Lessons from a Failed Startup, in VentureBeat.2009.

　　65. de Saint-Exupery, A., Wind, Sand and Stars. 1992, Boston, MA:Houghton Mifflin Harcourt.

　　66. Lewis, L., Trader Joe's Adventure: Turning a Unique Approach toBusiness into a Retail and Cultural Phenomenon. 2005, Chicago, IL:Dearborn Trade.

　　67. McGregor, J., Leading Listener: Trader Joe's, in Fast Company. 2007.

　　68. Covey, S.R., The Seven Habits of Highly Effective People. 2004, FreePress: New York.

　　69. Maples, M., Interview with Mike Maples Jr. 2010.

　　70. Rayport, J., M. Iansiti, and M. Hart, Motive Communications. HarvardBusiness School Publishing, 2001.

　　71. Blank, S., Victory from Adversity, in Steve Blank. 2010.

　　72. Dewalt, K., Customer Development with Microsoft Visio, in From theStart-up Trenches. 2009.

　　73. Dewalt, K., Many Wheels: A Lean Startup Case Study on VettingOpportunities, in From the Start-up Trenches. 2009.

　　74. McNichol, T., A Startup's Best Friend? Failure, in Business 2.0. 2007.

　　75. MacMillan, I. and R.G. McGrath, Discovering New Points ofDifferentation. Harvard Business Review, 1997. July-August 1997.

　　76. McKenna, R., Relationship Marketing. 1993, New York: Basic Books.

　　77. Taylor, S.E., Inside Intuit: How the Makers of Quicken Beat Microsoftand Revolutionized an Entire Industry. 2003, Boston, MA: HarvardBusiness Press.

　　78. Griffin, A., R. Price, and B. Vojak, How Serial Innovators UnderstandCustomer Needs. Working Paper, 2010.

　　79. Novitsky, D., Personal Interview. 2007: Stanford University.

　　80. Glasner, J., Why Webvan Drove Off a Cliff, in Wired. 2001.

　　81. Mullins, J.W., The New Business Road Test. 2004, New York: FT Press.

　　82. Wasserman, N., Founder-CEO Succession and the Paradox ofEntrepreneurial Success. Organization Science, 2003. 14（2）： p. 149-172.

　　83. Moore, G.A., Crossing the Chasm. 2002, New York: Harper Paperbacks.

　　84. Santos, F.M. and K. Eisenhardt, Constructing Markets and ShapingBoundaries: Entrepreneurial Power and Agency in NascentFields. Academy of Management Journal, 2009. 52（4）： p. 643 - 671.

　　85. Hinds, P.J., M. Patterson, and J. Pfeffer, Bothered by Abstraction: TheEffect of Expertise on Knowledge Transfer and Subsequent NovicePerformance. Journal of Applied Psychology, 2001. 86（6）： p. 1232-1243.

　　86. Monson, T.S., Favorite Quotations from the Collection of Thomas S.Monson. 1985, Salt Lake City, UT: Deseret Books.

　　87. Heil, G., Personal Interview. 2000.

　　88. Isaacson, W., Einstein: His Life and Universe. 2008, New York: Simon& Schuster.

　　89. Joni, S.-n., The Third Opinion: How Successful Leaders Use OutsideInsight to Create Superior Results. 2004, New York: PortfolioHardcover.

　　90. Weiss, T.R., Craig Newmark, in Computer World. 2008.

　　91. Dobrev, S.D., S.Z. Ozdemir, and A.C. Teo, The EcologicalInterdependence of Emergent and Established OrganizationalPopulations: Legitimacy Transfer, Violation by Comparison, andUnstable Identities. Organization Science, 2006b. 17（5）： p. 577-597.

　　92. Ozcan, P. and K. Eisenhardt, Origin of Alliance Portfolios:Entrepreneurs, Network Strategies, and Firm Performance. Academy ofManagement Journal, 2009. 52（2）： p. 246 - 279

　　93. Adner, R. and R. Kapoor, Value creation in innovation ecosystems:how the structure of technological interdependence affects firmperformance in new technology generations, in Strategic ManagementJournal. 2010. p. 306-333.

　　94. Christensen, C., Hewlett-Packard: The Flight of theKittyhawk. Harvard Business School Publishing, 1997.

　　95. Baker, M., Building an Organization, Building a Team,in Entrepreneurial Thought Leader Lecture Series. 2009, StanfordUniversity. p. 55:52.

　　96. Dell, M., Overcoming Some Early Mistakes of Dell Inc., in EntrepreneurThought Leader Lecture Series. 2007, Stanford University.

　　97. Miller, J., Personal Interview. 2007: Stanford University.

　　98. Grove, A.S., Only the Paranoid Survive. 1996, New York, NY: Currency.

翻译审校名单

Table of Contents

版权信息

译序

序

作者简介

第1章 创业者的悖论 三种错误的创业观念 迷信创业者的个人素质

迷信传统创业流程

迷信资金万能

总结成功之道 有的放矢的方法

第2章 创新的秘诀 什么是真正的创新

创新的两种风险

创新从何而来？ 创业者创新，客户验证

消费者是如何接纳创新产品的？

创新与鸿沟

第3章 有的放矢的基本原则 原则一：到用户中去 避免犯两种错误

原则二：理性诚实的态度 先入为主

感情用事

骄傲自负

就熟避生

解决之道

原则三：低成本试错并迅速调整 验证商业假设

简单就好

小团队胜过大团队

第4章 确定待解决的问题 第一步：提出待解决的问题

第二步：提出产品假设

第三步：验证待解决问题和产品假设 评估用户解决问题的急切程度

客户沟通技巧

案例分析

麻烦程度测试

直接面对用户

广泛收集信息

第四步：了解市场状态与竞争对手 市场状态

竞争对手

行业规则和其他

理性选择技术方案

其他注意事项

第5章 确定解决方案 第一步：提出最小功能集合 方法与建议

第二步：验证概念原型 建立客户资料

快速制作概念原型

请客户验证原型

第三步：验证产品原型 快速开发产品原型

原型路演

注意要点

完善最小功能集合

两个关键问题

调整还是放弃

第四步：验证解决方案 坚持还是转型

Motive通信公司的案例

第6章 确定营销策略 第一步：探索客户消费过程 SuperMac公司的案例

第二步：探索营销渠道 理解营销渠道

理解销售渠道

制订营销策略

第三步：验证试点客户

第7章 确定商业模式 第一步：从客户交流中总结商业模式

第二步：验证盈利模式 固定成本和可变成本

利润

客户获取成本

收支平衡点

第三步：监测业务数据

第8章 扩大规模 市场方面 跨越鸿沟

流程方面 列出所有的工作职责

梳理主要工作流程

宣传和普及流程

评估结果

团队方面 培养企业文化

加强沟通

组建智囊团

更换人员

第9章 市场环境 全新市场 稳步前进

市场定位

化敌为友

充当中间人

开拓全新市场的不利之处

已有市场 速度是关键

避免正面交锋

先占领低端市场

学会借力

明确竞争优势

学会改变

第10章 危机与专注 火箭与大篷车

三种创业者

专注的价值

危机的价值

自我评估

模拟危机

结束语

附录A

附录B 有的放矢调查指南

参考文献

翻译审校名单

Table of Contents

版权信息

译序

序

作者简介

第1章 创业者的悖论

三种错误的创业观念

迷信创业者的个人素质

迷信传统创业流程

迷信资金万能

总结成功之道

有的放矢的方法

第2章 创新的秘诀

什么是真正的创新

创新的两种风险

创新从何而来？

创业者创新，客户验证

消费者是如何接纳创新产品的？

创新与鸿沟

第3章 有的放矢的基本原则

原则一：到用户中去

避免犯两种错误

原则二：理性诚实的态度

先入为主

感情用事

骄傲自负

就熟避生

解决之道

原则三：低成本试错并迅速调整

验证商业假设

简单就好

小团队胜过大团队

第4章 确定待解决的问题

第一步：提出待解决的问题

第二步：提出产品假设

第三步：验证待解决问题和产品假设

评估用户解决问题的急切程度

客户沟通技巧

案例分析

麻烦程度测试

直接面对用户

广泛收集信息

第四步：了解市场状态与竞争对手

市场状态

竞争对手

行业规则和其他

理性选择技术方案

其他注意事项

第5章 确定解决方案

第一步：提出最小功能集合

方法与建议

第二步：验证概念原型

建立客户资料

快速制作概念原型

请客户验证原型

第三步：验证产品原型

快速开发产品原型

原型路演

注意要点

完善最小功能集合

两个关键问题

调整还是放弃

第四步：验证解决方案

坚持还是转型

Motive通信公司的案例

第6章 确定营销策略

第一步：探索客户消费过程

SuperMac公司的案例

第二步：探索营销渠道

理解营销渠道

理解销售渠道

制订营销策略

第三步：验证试点客户

第7章 确定商业模式

第一步：从客户交流中总结商业模式

第二步：验证盈利模式

固定成本和可变成本

利润

客户获取成本

收支平衡点

第三步：监测业务数据

第8章 扩大规模

市场方面

跨越鸿沟

流程方面

列出所有的工作职责

梳理主要工作流程

宣传和普及流程

评估结果

团队方面

培养企业文化

加强沟通

组建智囊团

更换人员

第9章 市场环境

全新市场

稳步前进

市场定位

化敌为友

充当中间人

开拓全新市场的不利之处

已有市场

速度是关键

避免正面交锋

先占领低端市场

学会借力

明确竞争优势

学会改变

第10章 危机与专注

火箭与大篷车

三种创业者

专注的价值

危机的价值

自我评估

模拟危机

结束语

附录A

附录B 有的放矢调查指南

参考文献

翻译审校名单