

精益创业 实战

Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works

[美] Ash Maurya 著
张玳 译

版权信息

书名：精益创业实战（第2版）

作者：Ash Maurya

译者：张玳

ISBN：978-7-115-30540-4

本书由北京图灵文化发展有限公司发行数字版。版权所有，侵权必究。

您购买的图灵电子书仅供您个人使用，未经授权，不得以任何方式复制和传播本书内容。

我们愿意相信读者具有这样的良知和觉悟，与我们共同保护知识产权。

如果购买者有侵权行为，我们可能对该用户实施包括但不限于关闭该帐号等维权措施，并可能追究法律责任。

目录

版权声明

O'Reilly Media, Inc.介绍

本书赞誉

译者序

献词

序

前言

Safari®在线图书

出版社联系方式

使用许可

内容简介

什么是精益创业实战法

创业为什么难

有没有更好的方法

这本书能教给你什么

这本书适合你吗

本书组织结构

关于我

为什么写这本书

经过实地验证

免责声明

实践出真知

没有万能药

第一部分 路线图

第1章 基本理念

1.1 第一步：把A计划写下来

1.1.1 去掉理想中的“自我成分”

1.1.2 抓住你的商业模式

1.1.3 你的产品不等于“你创业公司的产品”

1.2 第二步：找出计划中风险最高的部分

1.2.1 创业的三个阶段

1.2.2 转型—产品和市场匹配—优化

1.2.3 什么时候开始找投资呢

1.3 第三步：系统地测试计划

1.3.1 实验的定义

1.3.2 迭代的基本模式

第2章 《精益创业实战》是怎么炼成的

2.1 案例研究：我是怎么写这本书的

2.1.1 认识问题

2.1.2 确定解决方案

2.1.3 定性验证方案

2.1.4 定量验证方案

2.1.5 这本书写完了吗

第二部分 把A计划写下来

第3章 制作自己的精益画布

3.1 用头脑风暴法来寻找潜在客户

3.2 制作精益画布

3.2.1 问题和客户群体

3.2.2 独特卖点

3.2.3 解决方案

3.2.4 渠道

3.2.5 收入分析和成本分析

3.2.6 关键指标

3.2.7 门槛优势

3.3 该你了

第三部分 找出计划中风险最高的部分

第4章 选择切入点

4.1 什么是风险

4.2 商业模式的优先次序

4.3 寻求外部人员的建议

第5章 开始实验

5.1 成立问题/解决方案团队

5.1.1 放弃旧式部门体制

5.1.2 团队从简，但要够用

5.1.3 最好不要外包问题/解决方案团队

5.2 如何有效地做实验

5.2.1 以速度、调研和专注为目标

5.2.2 确定一个关键指标或者目标

5.2.3 不做多余的事情

- 5.2.4 你的假设必须具有可证伪性
- 5.2.5 定性验证，定量核实
- 5.2.6 把评估结果和具体动作关联起来
- 5.2.7 创建公开报表
- 5.2.8 多交流学习经验，而且越早越好

5.3 系统地解决风险

门槛优势

第四部分 系统地测试计划

第6章 开始客户访谈

- 6.1 别再搞问卷调查和焦点小组了，谢谢
问卷调查有没有用武之地
- 6.2 交谈并不是一件容易的事
- 6.3 寻找受访者
- 6.4 反对意见

第7章 针对问题做客户访谈

- 7.1 学习目标
- 7.2 对问题进行验证
- 7.3 可证伪的假设
- 7.4 开始问题访谈
 - 7.4.1 欢迎辞（开场白）
 - 7.4.2 收集统计数据（验证客户群体）
 - 7.4.3 讲故事（描述问题的背景）
 - 7.4.4 问题评级（验证问题）
 - 7.4.5 探索客户的世界观（验证问题）
 - 7.4.6 总结（后续安排）
 - 7.4.7 记录结果
- 7.5 你了解你的问题吗
问题访谈要做多少才够

第8章 针对解决方案做客户访谈

- 8.1 学习目标
- 8.2 验证解决方案
- 8.3 测试产品价格
 - 8.3.1 不要问客户他们愿意付多少钱，告诉他们该付多少钱
 - 8.3.2 不要让注册变得简单，把它变麻烦
 - 8.3.3 从AIDA的角度来看解决方案访谈
 - 8.3.4 解决方案访谈和推介的区别

8.4 可证伪的假设

8.5 正式开始解决方案访谈

8.5.1 欢迎辞（开场白）

8.5.2 收集统计信息（验证客户群体）

8.5.3 讲故事（描述问题的背景）

8.5.4 演示（验证解决方案）

8.5.5 验证价格（收入来源）

8.5.6 总结（继续提问）

8.5.7 记录结果

8.6 你找没找到值得解决的问题

什么时候可以进行下一步

第9章 推出1.0版

9.1 产品开发会阻碍学习

9.2 精简MVP

9.3 持续部署

9.4 激活流程

激活流程解析

9.5 做一个宣传网站

9.5.1 宣传网站解析

9.5.2 着陆页元素分析

第三阶段：从质量上验证解决方案

第10章 准备做评估

10.1 行动指标

行动指标是什么

10.2 指标以人为本

10.3 简单的漏斗报表是不够的

10.4 群组分析介绍

10.5 如何建立转换率信息板

第11章 针对MVP做客户访谈

11.1 学习目标

11.2 构建可证伪的假设

11.3 开始MVP访谈

11.3.1 欢迎辞（开场白）

11.3.2 展示着陆页（测试独特卖点）

11.3.3 展示价格页面（测试价格）

11.3.4 注册和激活（测试解决方案）

11.3.5 总结（保持反馈渠道畅通）

11.3.6 记录结果

第12章 验证客户生命周期

12.1 让反馈变得简单

12.2 利用试用期找出问题

12.2.1 获取和激活阶段

12.2.2 留客阶段

12.2.3 收入

12.2.4 口碑

12.3 你准备好正式上线了吗

12.3.1 上线的标准

12.3.2 三，二，一……上线

第四阶段：从数量上验证解决方案

第13章 不要堆积功能

13.1 功能必须靠催生，不能靠堆积

13.2 实施二八原则

13.3 限制在建功能数量

13.4 处理功能请求

13.5 功能的生命周期

13.5.1 用看板来跟踪功能

13.5.2 流程步骤详解

第14章 评估产品和市场的匹配程度

14.1 什么是产品和市场匹配

14.2 肖恩测试

14.3 只关注“正确”的指标

14.4 那收入呢

14.5 你的产品是不是人们想要的

早期吸引力的达成标准

14.6 产品/市场匹配中的“市场”

首先确定最关键的增长驱动器

14.7 总结

14.7.1 网络效应类产品的设计模式

14.7.2 多边类产品（交易市场类产品）的设计模式

第15章 总结

15.1 下一步干什么

15.1.1 产品和市场匹配之后

15.1.2 我兑现承诺了吗

15.1.3 保持联络吧

15.2 学习资源

15.2.1 图书

15.2.2 博客

15.2.3 工具

附录 附送资料

A.1 如何建立低消耗率的创业公司

A.2 为什么过早筹资会导致浪费

A.3 如何在精益创业的过程中达到心流状态

A.3.1 时间的分配问题

A.3.2 每日心流

A.3.3 每周心流

A.3.4 消除软件浪费

A.4 如何为“软件即服务”类产品定价

A.4.1 免费+付费模式呢

A.4.2 免费+付费模式的问题

A.4.3 如何正确实施免费+付费模式

A.5 预告页面该怎么做

A.5.1 推销信怎么写

A.5.2 预告着陆页怎么做

A.6 持续部署快速入门

A.6.1 提交

A.6.2 测试

A.6.3 部署

A.6.4 监控

A.7 如何创建转换率信息板

A.7.1 如何收集数据

A.7.2 如何用图像呈现转换率信息板

A.7.3 如何跟踪留客率指标

版 权 声 明

© 2012 by Ash Maurya.

Simplified Chinese Edition, jointly published by O'Reilly Media, Inc. and Posts & Telecom Press, 2013. Authorized translation of the English edition, 2012 O'Reilly Media, Inc., the owner of all rights to publish and sell the same.

All rights reserved including the rights of reproduction in whole or in part in any form.

英文原版由O'Reilly Media, Inc.出版2012。

简体中文版由人民邮电出版社出版，2013。英文原版的翻译得到O'Reilly Media, Inc.的授权。此简体中文版的出版和销售得到出版权和销售权所有者的许可。

版权所有，未得书面许可，本书的任何部分和全部不得以任何形式重制。

O'Reilly Media, Inc.介绍

O'Reilly Media通过图书、在线服务、杂志、调查研究和会议等方式传播创新者的知识。自1978年开始，O'Reilly一直都是发展前沿的见证者和推动者。超级极客正在开创未来，我们关注着真正重要的技术趋势，通过放大那些“微弱的信号”来刺激社会对新科技的采用。作为技术社区中活跃的参与者，O'Reilly的发展充满着对创新的倡导、创造和发扬光大。

作为出版商，O'Reilly为软件开发人员带来革命性的“动物书”，创造了第一个商业网站（GNN），组织开放源代码峰会，以至于开源软件运动以此命名，通过创立Make杂志成为DIY革命的主要先锋，公司一如既往地用各种方式和渠道连接人们和他们所需要的信息。O'Reilly的会议和峰会聚集了超级极客和高瞻远瞩的商业领袖，共同描绘将开创新产业的革命性思想。作为技术人士获取信息的选择，O'Reilly现在还将先锋专家的知识传递给普通计算机用户。无论是通过印刷书籍、在线服务或者面授课程，每一项O'Reilly的产品都反映了公司不可动摇的信念——信息是激发创新的力量。

业界评论

“O'Reilly Radar博客有口皆碑。”

——Wired

“O'Reilly凭借一系列（真希望当初我也想到了）非凡想法建立了数百万美元的业务。”

——Business 2.0

“O'Reilly Conference是聚集关键思想领袖的绝对典范。”

——CRN

“一本O'Reilly的书就代表一个有用、有前途、需要学习的主题。”

——Irish Times

“Tim是位少有的商人，他不光放眼于最长远、最广阔的视野，并且切实地按照Yogi Berra的建议去做了：‘如果你在路上遇到岔路口，走小路（岔路）。’回顾过去，Tim似乎每一次都选择了小路，而且有几次都是一闪即逝的机会，尽管大路也不错。”

——Linux Journal

本书赞誉

一句话，这本书是目前最好的精益创业法参考书！

——Dan Martell, Clarity.fm创始人，天使投资人

要是我能在创业之前看到Ash的这本书该有多好啊！精益思想的相关图书很多，但是这本书讲得深入透彻，而且融入了很多案例和真实项目，每个有理想的创业者都应该常备一本。这本书道理讲得好，读起来也很轻松。

——Rand Fishkin, SEOmoz联合创始人及CEO, *The Art of SEO* 作者

一直以来，客户验证都是一种杜绝浪费的好办法，也是一条通往成功的捷径。埃里克·莱斯和史蒂夫·布兰克总结 and 定义了很多实用的原理，极大地帮助了创业者。Ash Maurya则更进一步，用轻松明快的语言为互联网创业者勾勒了一幅清晰的创业路线图。

——David Skok, For Entrepreneurs博主，经纬创投合伙人

Ash为那些想在创业过程中运用精益思想的人们提供了一份很有说服力的实践指南。他的创业画布让我彻底重新设计了自己的创业计划。不管你是创业多次还是头一回创业，这本书都是非常珍贵的学习材料。

——Sean Ellis, CatchFree创始人及CEO

精益思想听上去鼓舞人心，但很少有人能讲清楚具体如何去做。Ash不仅给出了自己的见解，还给出了实践方法——本书是介绍如何详细实践精益创业的开山之作。

——Jason Cohen, WP Engine及Smart Bear创始人

Ash为那些想要验证自己的创意、解决实际问题 and 渴望拥有成功事业的人指出了一条明路。在此我把这本书推荐给所有想让自己公司腾飞的创业者。

——Noah Kagan, AppSumo.com首席Sumo

理论你早就知道了——现在Ash告诉你如何实践。你可以把这本书看成一种简单实用的工具，它把那些伟大创业者的智慧提炼为经得起考验的实战流程。

——Dan Shapiro, Sparkbuy和Ontela的创始人及CEO

要是我在创业之前先读到Ash这本书就好了！它简洁明了地道出了创业过程中的大量经验教训，而我却用了整整四年的摸爬滚打才学到这些东西。

——Jason Jacobs, RunKeeper创始人及CEO

本书明显与当今互联网创业者息息相关，但它的作用却远不止于此。Ash提出的是一套思考、验证和发布产品的方法，不管组织是大是小，做技术还是做市场，做消费产品还是做企业产品，都可以将这套方法作为指导。

——Ryan Spoon, Polaris Venture Partners投资人, RyanSpoon.com作者

Ash Maurya在这本书中展示了一套明确的实践计划，照这套计划来实施，你创业成功的机会最大。在Year One Labs，我们创业的每一步都是按他的方法来的。新创业公司想找准发展节奏、阐述商业模式直至最后发展壮大，用他的方法最为有效。

——Alistair Croll, Year One Labs创始合伙人, Solve for Interesting创始人

创业者的成功秘籍——MaRS的顾问团队每天都会使用这本书中讲解的方法！过去一年里，我们针对十多个创业公司试过这些方法，发现这些方法可以让创业者迅速从创意阶段朝产品/市场匹配阶段靠拢。

——Mark Zimmerman, MaRS高级顾问

这是一本非常了不起的手把手式实践指南。它融合了精益创业法、客户开发、商业模式画布和敏捷/持续集成的精华。任何正在创业、筹资或帮助他人创业的人都能从中受益，成就一家现代的创业公司，就连我们西北大学的大学生们也获益良多。

——Todd Warren, 风投机构Divergent Ventures创始人, 美国西北大学NUvention Web班级网站主席

这本书是创业者的无价之宝，逻辑性强，又好理解，而且提出了大量可操作的建议。

——Dave Chapman, 伦敦大学学院工程科学院副院长（负责企业），创新与管理系副主任，企业互动与创新中心副主任

本书是一本解读和实践精益创业法的实用指南，不仅文字清晰、编排合理，而且非常详实。Ash没有打包票说你百分之百能成功，也没有说精

益思想有多完美（它并不完美），但是他会帮你避开很多常见的、后果严重的创业陷阱。如果你不想一边祈祷一边摸索着前进，而是希望用一种系统、严谨、可靠的方法来创业的话，那就读这本书吧！

——Benjamin Yoskovitz, GoInstant, 产品副总裁, Year One Labs创始人, instigatorblog.com作者

本书清晰地概括了精益创业的基本原则，尤其适用于软件和互联网创业公司。不管是谁，即便是那些已经熟读其他精益创业图书的人，也能从本书学到至少一条实用的创业策略。我最喜欢是书中使用客户开发访谈来解决定价矛盾的讨论。

——Patrick McKenzie, Kalzumeus Software创始人, Twitter账户 @patio11

不管是正追求成功还是已经事业有成的互联网企业家，我都推荐大家好好看看这本书，因为它把最好的创业思想全部集中到了一本实践指南之中，防止创业者犯一些创业初期常见的错误。我要求我所有的学生和天使投资管理团队都阅读这本书，因为它能增加我们的成功率。

——Michael Marasco, 西北大学法利企业家与创新中心负责人、教授，天使投资人

这是一本专注实战策略的秘籍，可以帮你找到并实现互联网创业的好创意。如果你想用精益思想来做一个产品的话，就用Ash介绍的方法吧，否则会浪费大量宝贵时间！

——Rob Walling, 连续创业家, *Start Small, Stay Small: A Developer's Guide to Launching a Startup*作者

译者序

这是一本重塑三观的书——如果你还没有接触过精益思想的话。

在翻译这本书的过程之中，我想到了无数种译者序的开头。比如，“作为中国人，从小长辈就教育我们要勤俭节约”，又比如，“有句名言叫做‘不管节约什么资源，归根到底都是在节约时间’”，不过，我发现作者已经把这一点讲得很清楚了，没必要狗尾续貂，所以，我决定换一个话题，讲一讲我当年是怎么白白浪费自己的有限生命的。

2008年末，我和两位好友一起决定做一番事业。我们想到了一个绝佳的点子，踌躇满志，准备给这个世界一点新东西看看。在正式创业之前，我们详细地讨论了整个解决方案以及随后可能发生的各种问题。也许是由于年轻，我们充满了激情，常常在打工超过十小时，累得半死之后仍然可以讨论好几个小时（然后睡四五个小时继续打工）。

2009年初，我们正式注册公司，开始了产品开发。我们最初对产品的定位是一个在线试衣的网站，随着不断地讨论，这个产品从最初简单的服务类网站变成了一个全面而庞大的垂直型的社交网站。此时的我们仍然像打了鸡血一样地拼命写着代码，做着设计，完全闭门造车，不敢把自己的创意公之于众。

在网站尚未成型的过程中，我们就尝试过去找风投，而且还写过一份非常清晰、完善、正规的商业计划书。不过，我们的商业计划书一直没有机会向别人展示，而且除了一两家风投礼貌地回绝之外，别人都没有任何反应。同时，我们还在不断地增加网站的功能，修改各种想法，墙上的待完成任务贴纸越来越多，我们也越来越累。

就这样，时间过去了一年半，我们的阻力越来越大，信心也消失殆尽。在一年半之后，公司关门大吉，留给我们的，只有一间杂乱的屋子、一个尚未完成的网站和无尽的思考。

为什么我们会失败？我一直希望能找到一个方法论上的原因。我们三个人都是胸怀抱负的大学毕业生，继承了车库创业的优良传统；大家都很聪明，三个人分工不同，互为补充；我们的创意很好；我们的“啤酒+音乐”的文化也很好；技术不错，设计也不错，我们甚至自己设计了一

套拍照系统.....怎么就失败了呢？

后来，我接触到了敏捷思想，开始有点懂了，又读了戴明博士的《走出危机》，似乎明白了一点，最后，在机缘巧合之下，成为了这本书的翻译，我终于从方法论上弄清楚了当初失败的原因。

看看我们犯了多少错吧。

首先，在创意阶段，创业者心态让我们只想着如何改变世界，产生了盲目而强烈的自信。这样的自信加上年轻人的激情完全蒙蔽了我们的理性，让我们无法客观地思考，也拒绝对自己的创意做初步的验证。

其次，我们一直都在讨论和改善解决方案，却从来没有去思考：客户是否有这些问题？这些问题是否严重？现有解决方案是否够用？我们甚至没有和任何一位年轻女性（我们的主要目标客户）仔细做过访谈，有也只是展示我们的解决方案。

然后，我们没有从小到大、循环改善的思想，只想着要做完善，要做大做强，在没有对功能做任何验证的情况下就盲目地把功能加入产品。这使得我们的待完成任务越来越多，产品越来越庞大和复杂，但是这一切都是基于我们完全没有经过验证的假设，随时都有崩塌的可能。

此外，我们还非常担心自己的创意被人窃取，所以不敢和任何人讨论解决方案。即便是不讨论解决方案，我们也从未想过应该找一点潜在客户来谈谈我们想要解决的问题。商业计划书虽然清晰、美好，但是却完全是基于我们的自信和假设，而且商业计划书长达十几页（我们当时还自以为是地认为它比正常的商业计划书精简了很多），难以修改——当然，由于陷入创业者的自恋情绪，我们也不愿意相信还有别的可能。

最后，我们在产品完全没谱（因为没有正式上线）的情况下，就去找风投，结果当然只能碰一鼻子灰。

总而言之，由于没有章法，导致盲目自信，又导致不断产生假设，又导致不断增加功能，导致产品臃肿，而且在产品过度开发之后就更没自信去精简，最后由于资源耗尽而未能找到一个可行的办法，只好放弃。

我们浪费了一年多的时间，做了一个没有人要的产品。不过，吃一堑，

长一智，我很高兴，能够有这样一本书，让我系统地认识和分析这些错误，让我知道以后应该怎样来面对这样的情况。（顺带一提，我们创业的每一个步骤犯的每一个错误这本书都提到了，这让我十分汗颜。）

在和一位担任精益创业导师的朋友（熊子川，@一只土贼）聊天的过程中，我发现把重心放在解决方案上的创业者不在少数。在一番讨论之后，他说：“原来的价值主张包括，客户+问题+解决方案，我觉得应该把解决方案从价值主张中剔除。”我深以为然。忘记解决方案吧，关注客户和他们的问题，创业才有意义，才能成功。

希望我的创业经历能给创业者们一些警示，也希望所有不想浪费自己有限生命的创业者们都读一读这本少讲大道理，重点专注实际操作の精益实战手册。

最后的最后，我想感谢当年放弃了很多东西来和我一起创业的两位老友。如果说创业失败还留下了些什么有意义的东西，那就是我们的友谊和艰难岁月之后留下的宝贵经验教训。这些一直都激励着我，也让我对所有创业者心怀敬畏。希望我们以后还能有机会合作，用精益的方法和思想，在科学方法的武装之下，逆袭！

欢迎大家找我讨论精益创业（以及体验设计、任天堂等等其他有趣的话题），我的邮箱是dz902i@gmail.com，Skype帐号是d.z.902，另外在图灵社区也可以找到我。

张玳

献词

谨以本书给Natalia和Ian，有了你们之后，我最宝贵的时间才有了新的用处

序

这本书是新精益系列的第一本书。去年《精益创业》出版之后，我得以走遍世界，与上千位创业者和经理们见面交流。我很高兴能听他们讲故事，解决他们的疑惑。更重要的是，我听到了很强烈的呼声——大家都希望能有一本实践指南，把精益创业法思想融入到实际操作中去。

Ash Maurya是做这个事情的不二人选。

“实践出真知。”第一次从Ash Maurya的博客上看到这句话的时候，我就知道他将来肯定能为这场处于萌芽期的运动添砖加瓦。从那时候起，他就一直在不遗余力地推广精益创业法。他将精益创业的理念应用到自己的创业公司，严格地实验各种技巧，并和大家分享哪些有用，哪些没用。他举办了无数场研讨会，每一场都是一次重大考验，因为他需要帮真正的创业者探索他们遇到的问题，并得出可行的解决方案。此外，他还非常积极地在他的家乡奥斯汀推广精益创业法，而奥斯汀现在则是我们最重要的一个创业园区。

所有这些努力汇聚成了你手上的这本书。这是一本实践手册，可以增加创业者的成功几率。这不是一本讲哲理的书，也不是一本拿各种道听途说的成功故事来逗眼的书，而是一本详细的指南，用反复实践得出的方法来帮助你建立起成功的公司。

这是一个创业的时代。在过去几十年里，美国的新职位净增长基本上都靠高速发展的创业公司拉动的。所有人——投资人、经理人、政策制定者，甚至普通市民，都鼓励创业。我们未来过得如何就看它了。

今天的创业者可能比以往任何一个时期都多，这是创业技术和观念不断发展的功劳。新的技术（比如云计算）降低了启动的门槛：创业变得更容易，也更便宜了。而新的管理方法（比如精益创业法）则可以帮助创始人更好地利用好这些新资源。现在不创业，更待何时？

如果用一句话总结所有这些发展，那就是：生产资料租赁制，即把马克思的经典理论“生产资料所有制”换了个说法。以前要想做一个大型公司必须要经过很多人的批准，你必须要有资金、机器、工厂、仓库、销售渠道、大众广告传媒等。

现在，你只要手握一张信用卡就能租到所有这些东西，甚至还能租到更多。这样的变化意味着和以前相比，人们可以做更多的创业实验了。而且千万别忘了，任何创业其实都是实验。现在的公司只有想不到，没有做不到的。所以，我们要解决的主要问题就不是“能不能把产品做出来”，而是“该不该把产品做出来”。

我们太需要这样的实验了。旧式的管理思想是20世纪的老公司（比如通用汽车）发展起来的，强调的是计划和预测，以此评估发展、机遇，并把责任放在管理者身上。但是，有谁会真心觉得这个世界的变数越来越小（能够计划和预测）呢？

成功的新产品需要持续、严谨的实验。从科学角度看，如此才能发现新的利润增长点。不管是对小型创业公司还是知名大公司来说，这一点都是一样的。

这本书手把手地教你如何把一个创意转换为行动。商业计划是由很多基于信念的假设组成的，但每个假设都可以用事实来验证。客户到底想不想要我们的产品？他们愿不愿意付钱？我们能不能盈利？有了客户以后，我们能不能发展？在这本书中，Ash用自己的方式将这些假设逐一分解为主题明确的严谨实验。

这本书提供了一套简单、注重行动的创业框架，创业公司不管处于哪个阶段，都可以用这些框架中的工具来制造富有独创性的产品，或建立新型组织架构。

从我第一次在博客中写下“精益创业法”这个词开始，已经过了差不多三年。当时只有几十个人看我的博客。但其实从那时开始，这些理念就开始发展为一场运动，全世界成千上万的创业者们都加入了进来，大家都希望能帮助新的创业公司和创业产品取得成功。在你阅读本书的同时，我也希望你能实践这些理念，加入到我们的大家庭中来。你所在的城市中很可能就有精益创业法集会。完整的会议列表和其他资源的链接可以在精益创业法的官网找到，地址是<http://theleanstartup.com>。

欢迎来到尖端创业实践的乐园！我希望你能分享你所学到的东西，告诉我们哪些有用，哪些没用。感谢你参与这场大实验。

埃里克·莱斯

2012年1月20日于加州旧金山

前言

本书的第1版（以电子书的形式出版）主要针对的是像我一样的人：做互联网产品的技术型创业者。当时我正在做我的第一家公司，第五个产品。我看过史蒂夫·布兰克的《四步创业法》和埃里克·莱斯早期的精益思想相关的图书、文章，深受启发。

写电子书的主要目的是为其他做互联网产品的创业者提供一套实践指南。我用书中介绍的循序渐进法来写作并自出版了这本电子书。

不过，在2011年1月出版之后，电子书的读者远不止我设定的典型早期接纳者了，我不停地收到两类反馈。

- 我想知道如何在公司中运用这些技巧，我做的是X产品，书中写的技巧运用不了。
- 虽然我做的是X产品，但是这些技巧帮了我的大忙，而且只需小小的改变就行了。

（X可以是软件、硬件，B2C、B2B，科技含量高、科技含量低等类型的产品。）

我觉得这很有趣，决定继续深入研究一下。在过去一年里，我办了很多研讨会，在很多创业加速器做创业导师，并和其他企业家紧密合作，这些都是为了主动和各种不同类别的公司接触，以便能验证我的想法。我现在还记得第一次为一整屋子的生物科技创业者做研讨会时的紧张感受。不过，每次研讨会的结果都非常鼓舞人心。

第2版的目的在于整合我过去一年中学到的知识并拓宽读者群体。虽然书中有很多理念都是从高科技创业界发展来的，但是我相信其背后的思想不管任何创业公司或者产品都能适用。

这些东西都能从第2版的全新结构上体现出来，书中不光介绍了基本原理，还讲解了实战技巧。

我还把之前有些读者觉得有点糊涂的精益画布案例研究替换成了更加完

整的例子，这个例子将贯穿整本书，从创意构思一直到退出¹。此外，我还使用了其他一些小案例（关于不同种类的产品）来展示如何实地运用这些理念。

¹退出，指的是通过上市、变卖等方式拿回初期的投资以及创业的各种收益。——译者注

最后，在我写了第1版之后，埃里克·莱斯也出版了他的书《精益创业》。这本书不仅是精益创业法的权威指南，而且还介绍了很多新的优秀理念，比如创新会计制度和增长引擎等，我也把它们加入了这一版中。

Safari®在线图书

Safari在线图书是应需而变的数字图书馆。它能够让你非常轻松地搜索7500多种技术性和创新性参考书以及视频，以便快速地找到需要的答案。

订阅后你就可以访问在线图书馆内的所有页面和视频，在手机或其他移动设备上阅读，在新书上市之前抢先阅读，还能够看到尚在创作中的书稿并向作者反馈意见。复制粘贴代码示例、放入收藏夹、下载部分章节、标记关键点、做笔记甚至打印页面等有用的功能可以帮你节省大量时间。

这本书也在其中。欲访问本书的英文版电子版，或者由O'Reilly或其他出版社出版的相关图书，请到<http://my.safaribooksonline.com>免费注册。

出版社联系方式

请把对本书的评论和问题发给出版社。

美国：

O'Reilly Media, Inc.
1005 Gravenstein Highway North
Sebastopol, CA 95472

中国：

北京市西城区西直门南大街2号成铭大厦C座807室（100035）
奥莱利技术咨询（北京）有限公司

O'Reilly的每一本书都有专属网页，你可以在那儿找到本书的相关信息，包括勘误表、示例代码以及其他信息。本书的网站地址是：

<http://shop.oreilly.com/product/0636920020141.do>

中文书：<http://www.it-ebooks.com.cn/book/949>

对于本书的评论和技术性问题，请发送电子邮件到：
bookquestions@oreilly.com

关于本书的更多信息、会议、资源中心和网络，请访问以下网站：
<http://www.oreilly.com>

我们在Facebook的地址如下：<http://facebook.com/oreilly>

请关注我们的Twitter动态：<http://twitter.com/oreillymedia>

我们的YouTube视频地址如下：<http://www.youtube.com/oreillymedia>

使用许可

出版本书是为了助你一臂之力。如果你在自己的产品或者作品中引用本书的部分内容，我们非常希望你能标明出处，但并不强求。出处一般包括书名、作者、出版商和ISBN。例如“*Running Lean, Second Edition* (O'Reilly). Copyright 2012 Ash Maurya, 978-1-449-30517-8”。

如果有关于使用本书的未尽事宜，可以随时联系我们：
permissions@oreilly.com。

内容简介

[什么是精益创业实战法](#)

[关于我](#)

[免责声明](#)

什么是精益创业实战法

这是一个前所未有的创新的时代。随着互联网、云计算和开源软件的不断发展，现在要做一个产品简直不费吹灰之力。不过，创业的成功率却并没有太大提升。

大部分创业公司仍以失败告终。

值得注意的是，即使是成功创业的公司，也有三分之二在创业过程中完全颠覆了最初的方案¹。

¹John Mullins and Randy Komisar, *Getting to Plan B* (Boston, MA: Harvard Business Review Press, 2009).

也就是说，一家创业公司之所以能成功，并不一定是因为最初的方案（我们称之为A计划）制订得好，更重要的是在资源耗尽之前找到了一个真正可行的方案。

在此之前，创业者们一直都在靠胆量、直觉和运气来寻找更好的方案。此外，现实中也没有一个系统的流程来严谨地验证A计划。

这就是精益创业实战法想要解决的问题。

精益创业实战法是一种系统的流程，它可以帮你在资源耗尽之前循序渐进地将A计划改良成一个真正可行的方案。

创业为什么难

首先，人们对如何开发成功产品的看法有误。媒体喜欢那些擅于高瞻远瞩的成功人士的传说，似乎有这么一群独具眼光的天才，他们可以看穿未来，并且制定一套完美的计划来实现预期目标。不过，现实世界几乎不会出现这样的情况。人们都觉得iPad是一款非常具有前瞻性的产品，但是在史蒂夫·乔布斯看来，它并非一蹴而就，而是经过了数年的设计和开发，各种软硬件创新不断积累，还经历了各种失败才最终推出的产品。

其次，传统的以产品为中心的研发模式只在需求收集阶段让客户参与一下，而后一直要等到产品推出之后才让客户验证。中间则是几周甚至几个月的“空窗期”，创业公司会脱离客户，自己开发和测试解决方案。在这段时间里，创业公司很可能会把产品做得太过，也有可能做出来的东西会偏离客户的需求。这就是史蒂夫·布兰克在《四步创业法》中所描述的核心矛盾。他在书中介绍了一种方法，帮助创业公司建立起贯穿整个产品开发周期的持续客户反馈通道。他把这种方法称为“客户开发”。

再次，虽然一切答案都在客户那里，但你却不能直接问他们想要什么。

如果我当初问人们想要什么的话，他们只会告诉我想要更快的马。
——亨利·福特

很多人都喜欢引用上面这句话来证明和客户交谈纯粹是白搭。但这句话中却隐藏了客户提出的真正问题：客户说想要“更快的马”，实际上说的是比现有解决方案更好的产品，而现有解决方案正好是“马”。

所以说，客户是能把自己的问题讲清楚的，而你的任务则是为他们设计解决方案。

客户不需要知道自己想要什么样的产品。
——史蒂夫·乔布斯

有没有更好的方法

精益创业实战法提供了一个更好、更快的办法来设计和开发新产品。

- 精益创业实战法的关键是速度、认知和专注。
- 精益创业实战法用客户的反馈来验证想法。
- 精益创业实战法让客户参与到整个产品开发流程中来。
- 精益创业实战法运用小型迭代并行解决产品和市场验证的问题。
- 精益创业实战法是一套系统而严谨的流程。

精益创业实战法囊括了多种方法论和大量思想精华，其中最重要的是以下三种。

1. 客户开发

客户开发由史蒂夫·布兰克首创，指的是在产品开发的同时建立起一个持续的客户反馈渠道。这个概念是在他的《四步创业法》中提出的。

客户开发方法最关键的一点是：

走出办公楼。
——史蒂夫·布兰克

问题的答案往往在办公大楼之外——不是在电脑上，也不在实验室里。你必须走出去，直接和客户接触。

2. 精益创业

精益创业是埃里克·莱斯提出并推广的理念，我们可以将其视为客户开发、敏捷软件开发以及精益制造方法（即丰田生产方式）的综合体。

人们经常把精益理解为廉价。当然这样说也不完全错，因为精益的基本原则是杜绝浪费和有效利用资源，而钱也是资源的一种。

不过，精益创业者会把世界上最宝贵资源用到极致，这个资源就是时间。说具体点儿，我们的目标就是在单位时间内尽量多地学习和了解（客户的需求）。

概括一下，精益创业就是用更小、更快的迭代流程验证想法。

创业公司之所以能成功，只不过是因为其在资源耗尽之前做足了改进。
——埃里克·莱斯

3. 白手创业

人们通常把白手创业视为一套方法集，用于帮助创业者减少举债，降低

对银行和投资者的依赖。不过，人们也常常误以为白手创业就是自己投资。严格地说，白手创业法应该是从客户那里获取收入，以此投资。

不过，我更喜欢比乔伊·戈斯瓦米那颇有哲学意味的定义：

■ 在正确的时间做正确的事情。

既然是创业，那肯定会是一团乱的，但是不管什么时候，总是有那么几件事情是关乎成败的，而你的任务则是把注意力放在这些事情上，其他东西都不要管。

这本书能教给你什么

阅读本书，你能学到如下知识：

- 在定义解决方案之前，如何找到一个值得解决的问题
- 如何寻找早期接纳者
- 筹资的最佳时机
- 如何验证定价方案
- 如何决定1.0版产品做哪些功能
- 如何确定客户想要什么并把它开发出来
- 如何针对速度、认知和专注来做优化
- 什么是产品/市场匹配
- 如何通过迭代达成产品/市场匹配

这本书适合你吗

如果你是一个想研发新产品的企业家，或者你已经有一个产品了，但希望增加产品成功的几率，那这本书很适合你。

这本书还适合：

- 公司经理
- CEO
- 希望能成功创业的开发人员和程序员
- 博主、合伙创始人、做小本买卖的人、作家、音乐家——任何有创意并且想创业的人
- 创新者
- 创业公司创始人

本书组织结构

本书分成四个部分。我希望你按顺序阅读这些内容，因为它们按照时间顺序列出了精益创业实战法的各个步骤——从创意一直到产品/市场匹配。即便你的产品已经推出，我还是推荐你从头开始阅读。只是你不必在每个阶段和步骤上都花很多时间，把书中的步骤过一遍，你就能知道自己大概所处的阶段，然后计划下一步的行动。

每个部分都有一个完成标准，帮助你确定是否准备好进入下一阶段。

1. 第一部分：路线图

第一部分提供了精益创业实战法的整体路线图。它主要描述的是精益创业实战法的三个基本步骤，并用一个案例研究来解释如何实地运用这三个步骤。

本书剩下的三个部分会详细地讲解每一个步骤。

2. 第二部分：把A计划写下来

第二部分教你如何一张单页的精益画布来记录你的初步方案（或称为A计划）。精益画布就是产品的战略战术图或者蓝图。

3. 第三部分：找出计划中风险最高的部分

第三部分帮你确定从计划中的哪个部分开始入手。这个部分描述了创业公司常见的各种风险，并教你如何确定这些风险的优先级，为接下来的验证和实验做准备。

4. 第四部分：系统地测试计划

第四部分介绍了如何通过四个步骤来系统地对A计划做高压测试，并教你如何迭代地改进这个计划，直到找到可行的方案。

关于我

我最近一次创业是2002年用白手创业法建立起了WiredReach，然后在2010年年底的时候卖掉了它。在这段时间里，我闭门造车，希望能建立起一个平台，试着做开源，也实践了“尽快发布，经常更新”、“少即是多”¹，甚至“多即是多”的思想。

¹由37signals推广开来的产品开发理念。

我很早就意识到了第一个问题：闭门造车是不对的。初次创业的人往往会担心别人偷了自己的点子。真相则是：首先，在这么早的阶段，大部分人是无法判断一个创意的潜力的，其次（这一点更重要），他们根本就不在乎你的点子！

我意识到的第二个问题是创业可能会消耗好几年的时间。我当初只是头脑一热，就开始做WiredReach，当我反应过来的时候，几年的时间已经过去了。虽然我做的那些产品也取得了一定的成功，但我发现自己还需要一个更好、更快的方法来做新产品。

人生苦短，何必浪费时间来做什么没人想要的东西？

最后，我发现了倾听客户声音的重要性，但你必须知道怎么倾听。我在做BoxCloud这个产品的时候使用了“尽快发布，经常更新”的方法，用我们在2006年开发的新型p2web技术制作并发布了一个极简化的文件共享产品。在发布之后，有几个知名博客介绍了我们的产品，我们自己也花了不少钱在DECK网络²上做广告（主要针对设计师和开发人员）。

²网络广告联盟，很多设计者和开发者网站均是其会员。——译者注

用户给了我们很多反馈，但是这些反馈却非常散乱。我们并没有清晰地定义目标客户，也不知道如何来确定各种反馈的重要程度。我们采取的办法是看哪个反馈最热门（声音最大），就听哪个，结果程序变得臃肿不堪，很多功能一辈子就只用到一次。

在此期间，我参加了史蒂夫·布兰克关于客户开发的讲座，然后又顺藤

摸瓜地找到了埃里克·莱斯早期的精益创业思想。我在创业的时候，先是给自己画了一个“大饼”，然后又说服了自己，最后把它做了出来，并用一种费时费力的方式来改进它。我知道答案都在客户那里，但是我不知道怎样才能和他们深入接触。而这正是客户开发和精益创业要解决的问题。

就这样，我心动了。

为什么写这本书

我决定，在做接下来这个产品（CloudFire）的时候试一下这些方法，但是在初步实践这些理念的过程中碰到了很多的问题。

第一，史蒂夫·布兰克的书是专为企业级软件公司写的，所以其中的很多方法难以运用到我的产品中来。此外，埃里克·莱斯当时正在写文章回顾他在IMVU工作时的经历。IMVU那时候已经不算是创业公司了，技术人员有40个人，而且收入也超过4000万美元。而它是完全按照精益创业方法发展起来的，仔细想想可真够惊人的！

我心中的问题越来越多，所以我花了两年的时间，希望能找到一套更好的方法来制作成功的产品。最后的结晶就是这本书，它融合了我做产品的第一手经验，还加入了埃里克·莱斯、史蒂夫·布兰克、戴夫·麦克卢尔、肖恩·埃利斯、肖恩·墨菲、贾森·科恩、亚历山大·奥斯特瓦德以及其他很多人的思想和理论。

非常感谢订阅我博客的千千万万读者，他们每周都给我写评论，发邮件鼓励我继续写作，还用我的方法来验证他们自己的产品。这本书完全是被大家的热情“勾”出来的。

经过实地验证

为了验证书中的内容，我开始四处做精益创业实战法的演讲和讨论会。我和几百位创业者分享了这套方法，并和其中很多人一起密切合作来验证和改良它。

我的博客基本上实时地记录了我所学到的经验，我常常回过头来审视我

学到的东西，并重新为这些步骤排序，以便能让整个流程变得更高效。而这本书也因此变得更出色！

我正在我最新的创业公司中运用这套流程，这家公司也是我过去一年的写作和学习催生出来的。在写这本书的过程中，我卖掉了CloudFire，开始创建我的新公司Spark59。

免责声明

实践出真知

没有万能药

实践出真知

能运用一套方法不算成功，能拿出成绩来才算成功。精益创业很吸引我的一点就是它是一套方法体系，你可以根据它来制订更加有针对性的步骤。你可以而且完全应该用验证产品的方法来验证你自己制订的步骤¹。

¹精益创业的字典中没有“信念”二字，一切都必须通过科学方法的验证，<http://www.ashmaurya.com/2011/02/do-you-have-faith-in-lean-startups/>。

这本书的所有内容都是从我自己做产品时的个人经验和各种实验结果而来的。我希望能严谨地验证这些理念，同时也要根据你的情况来调整这些理念。创业还涉及法律、财务和会计等很多方面，这些本书都没有讲到。如果你的公司已经发展到需要考虑这些问题的阶段，那就必须咨询专业人士，处理好公司财务、组织结构以及知识产权资产等问题。

没有万能药

不存在可以确保成功的方法。但是一套好的方法可以形成反馈通道，让你持续不断地改进和学习。

本书谨以此为诺。

第一部分 路线图

第1章 基本理念

第2章 《精益创业实战》是怎么炼成的

第1章 基本理念

要想用好一套系统的方法，你必须先透彻地理解这套方法的“道”和“术”，并能将两者区分开来。

“道”告诉你应该做什么，“术”告诉你怎么做。

本书的核心内容可以分成以下三个步骤：

1. 列出A计划；
2. 找出计划中风险最高的部分；
3. 对计划进行系统性的测试。

本章将会详细解释这些基本步骤（“道”）。其他章节则会结合实例来告诉你如何把这些步骤落到实处（“术”）。

1.1 第一步：把A计划写下来

1.1.1 去掉理想中的“自我成分”

每个人都会做梦，但是做梦的方式却大有不同。那些在夜晚睡觉时做梦的人起床之后会发现一切原来都是幻影，但是那些在白天做梦的人却不是好惹的。他们会大睁着眼睛来做梦里才会做的事情，并一步步把梦境变成现实。

——T.E.劳伦斯在电影《阿拉伯的劳伦斯》中如是说

每个人都会有这种感觉，就是灵感总是在不经意间闪现（比如在淋浴的时候，开车的时候，等等）。大部分人不会留意这些灵感，但是创业家们却会把这些灵感变为现实。

要想把一个灵感的潜力全部挖掘出来，就必须要有激情和决心，但如果对这两点不加以限制，创业又会变成对信仰的盲目追求。

聪明的人总是对自己的想法很自信，创业者尤甚。

大部分创业家在创业初期都对自己的想法特别有信心，还设计了一个用于实现这个想法的所谓“A计划”。但不幸的是，大部分的A计划都注定会失败。

虽然强烈的信念可以创造出一种良好的创业氛围，也为创业的行为赋予了更深的含义，但是一家真正的“精益型创业公司”（Lean Startup）不能只依靠信念，而更应该用数据来说话。你必须接受一个现实，那就是创业之初的理念大部分是建立在未经测试的假设（或者猜想）之上的，明白这一点非常重要。本书将帮助你系统地测试和改良创业初期的理念。

1.1.2 抓住你的商业模式

很多创业者都把自己期待的商业模式藏在了脑子里，是的，这倒是方便自己随时参考，但是除了加强一下自己的“现实扭曲力场”¹别无他用。

¹原指苹果公司史蒂夫·乔布斯的独特个人魅力，他让团队中的开发人

员相信他那些超越现实的设想和眼光。——译者注

所以说，创业的第一步就是把你的原始思路写下来，然后至少找一个人分享一下。

习惯上，商业计划书就是用来做这个的。写商业计划书对于创业家们来说固然是不错的锻炼机会，但这样却达不到它真正的目的——与他人交流才是这个步骤的意义所在。

除此之外，反正A计划很有可能会遭遇失败，所以你需要比固化的商业计划书更具弹性的东西来描述你的设想。花上几周甚至几个月的时间来写一篇长达60页、建立在一个未经测试的设想上的商业计划书，实在是一种浪费。

“浪费”指任何消耗资源但却无法创造价值的人类活动。

——詹姆斯·P.沃玛克和丹尼尔·T.琼斯在*Lean Thinking*一书中如是说

我常用的格式是单页商业模式图表（我称之为“精益画布”），如图1-1所示。

| | | | | |
|---|------------------------|--|---|----------------|
| 问题 最需要解决的 三个问题 | 解决方案 产品最重要的 三个功能 | 独特卖点 用一句简明扼要 但引人注目的话 阐述为什么你的 产品与众不同， 值得购买 | 门槛优势 无法被对手轻易 复制或者买去的 竞争优势 | 客户群体分类 目标客户 |
| | 关键指标 应该考核 哪些东西 | | 渠道 如何找到客户 | |
| 成本分析 争取客户所需花费 销售产品所需花费 网站架设费用 人力资源费用等 | | | 收入分析 盈利模式 客户终身价值 ^① 收入 毛利 | |
| 产品 | | | 市场 | |

精益画布是从商业模式画布（<http://www.businessmodelgeneration.com>）改编而来的，已取得知识共享署名份额许可证。（下文不再逐一注明。）

图1-1 精益画布

①Customer Lifetime Value，指一名顾客在未来可能为公司创造的净利润预测值。——译者注

精益画布是笔者根据亚历山大·奥斯特瓦德的“商业模式画布”方法改良而来的。他的这种方法在《商业模式新生代》²中有所介绍。

²想要了解精益画布和原来的商业模式画布之间的区别，请参见<http://www.ashmaurya.com/why-lean-canvas>。

出于以下原因，我非常喜欢这种单页画布的格式。

- 制作迅速

和写商业计划书需要几周甚至几个月相比，你只需要一个下午的时间就能在画布上大致描述出多种不同的商业模式。既然制作这些单页商业模式图表花不了多少时间，我建议你多花点儿时间做做前期工作，运用头脑风暴法把你的商业模式的各种可能都思考一下，然后为它们定一下优先级。

- 内容紧凑

精益画布提醒你谨慎措辞，尽量做到简明扼要。借此你可以练习如何提炼自家产品的核心竞争力。可以假想自己和投资人同乘一架电梯，你只有30秒的时间来抓住投资人的注意力。或者假想客户点击进你的着陆页，你只有8秒钟的时间来抓住他们的注意力³。

³据估计，约有50%的访客会在进入着陆页后的8秒钟之内离开。

来源：MarketingSherpa的“Landing Page Handbook”（2005）。

- 方便携带

把商业模式放在一页纸上便于和他人进行分享和讨论，这意味着它的曝光率将会更高，能够得到不断的修改，从而日趋完善。

如果你写过商业计划书或者为投资人做过幻灯片的话，那么应该熟悉画布上大部分基本模块。这里我暂时不介绍这些概念，因为本书第二部分将对它们进行非常详细的解释。

不过，我希望你现在就记住关键的一点：“你的产品”并不等于“你创业公司的产品”。

1.1.3 你的产品不等于“你创业公司的产品”

我故意把“解决方案”一栏做得不到整个画布九分之一的大小，因为我们这些创业者总是对“解决方案”一栏尤其热心，而且对于写这些东西也很在行（见图1-2）。

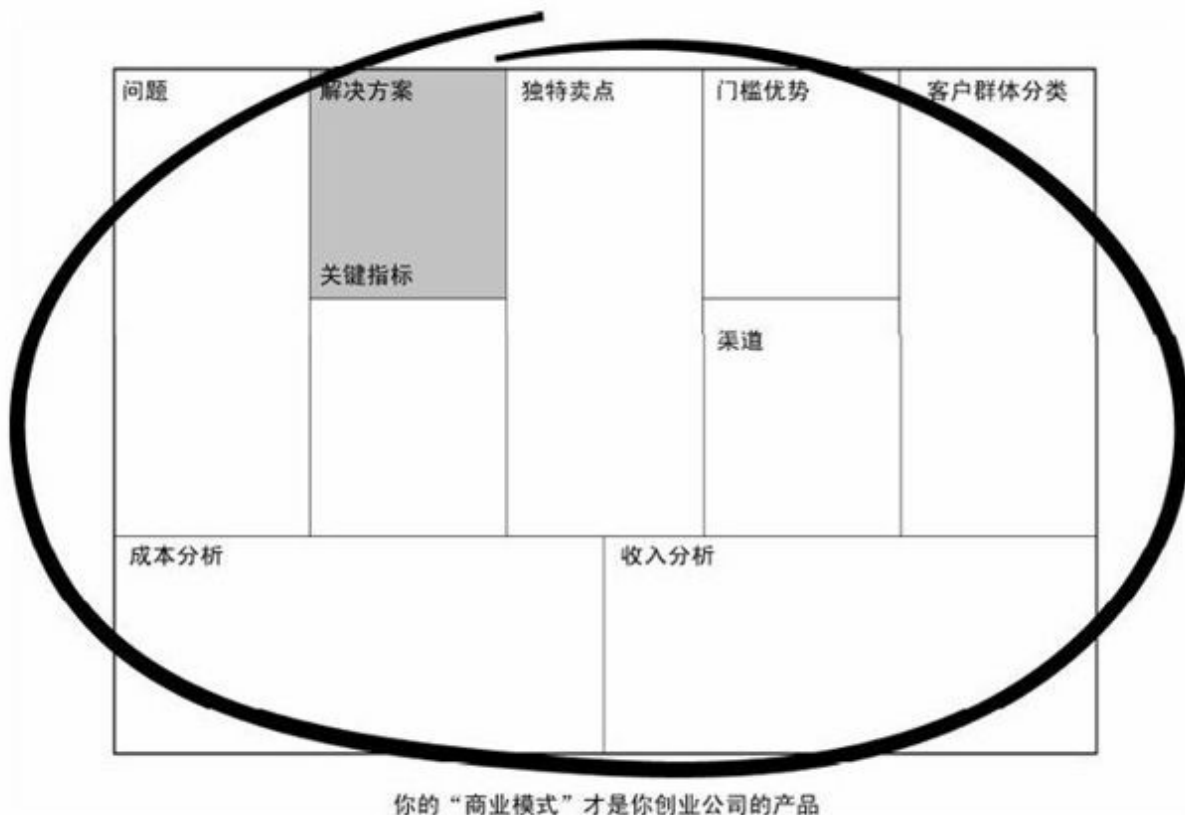


图1-2 你的产品不等于“你创业公司的产品”

硅谷孵化器500 Startups的创始人戴夫·麦克卢尔曾经参加过数百场创业者推介会，日后还会参加更多。在这些推介会上，他总会反复提醒创业者，他们用来谈论解决方案的时间太多，而介绍商业模式中其他元素的时间却少得可怜。

客户并不关心你的解决方案是什么，他们只关心自己存在的问题。
——戴夫·麦克卢尔，500 Startups创始人

投资者（以及更为重要的客户）只认同他们自己的问题，并不关心你的解决方案是什么（至少目前还不关心）。与此形成鲜明对比的是，创业者们总是喜欢探寻解决方案。不过，如果根本没人关心你的问题，你又何苦浪费时间精力去寻找解决方案呢？

所以说，你的任务并不只是提供最佳解决方案，而是形成一套完整的商业模式，并保证模式中的所有元素都能够相互配合。

把商业模式看成产品能够提高效率。这不但可以让你的商业模式变得完

整，而且还让你可以使用那些久经考验的产品开发方法来打造公司。

从更高的层面来看，你会发现这些基本法则实际上无非是“分而治之”，只不过是把这种思想用在了创业这件事上而已。

精益画布将商业模式分割成九个相互独立的部分，之后我们可以按照风险从高到低依次对它们进行系统测试。

1.2 第二步：找出计划中风险最高的部分

构建成功的产品，本质上就是如何控制风险。

必须让客户相信你能解决他们的问题，他们才会买你的东西。同理，必须让投资者相信你可以建立起一套有发展潜力的商业模式，他们才会投钱给你。

创业是高风险的事情，而创业者真正要做的事情就是持续而系统地降低公司的风险。

产品开发方法中有一条叫做“先解决风险最高的部分”。创业和做产品其实差不多，在大部分情况下，最大的风险并不是解决方案。

抛开那些极为困难的技术问题（比如研制治疗癌症的药物、设计一种新的搜索算法或者裂变同位素），其实只要有足够的时间、资金和人力，做出个产品应该不是什么难事。

对于大部分创业公司来说，怕只怕做出的东西根本没人想要。

产品形态不同，风险最大的部分也不同，但其中有不少风险存在于创业的特定阶段。下面我们就介绍一下创业的三个阶段。

1.2.1 创业的三个阶段

创业公司必须经过三个阶段，如图1-3所示。



图1-3 创业的三个阶段

1. 将问题和解决方案匹配起来

核心问题：手头有没有值得解决的问题？

在第一个阶段，必须先确定手头有没有值得解决的问题，不能在还没有确定之前就花上数月甚至数年的时间来推出解决方案。

想一个点子不费什么劲，但是要实现它的话却需要花费大量人力和物力。

要知道某个问题是否值得解决，可以从以下三个问题入手：

- 你的解决方案是否是客户想要的？（必要性）
- 他们是否愿意为你的解决方案掏钱？如果不愿意，那么谁来买单？（发展性）
- 你的解决方案是否能够真正解决问题？（可行性）

在这个阶段，我们可以通过对目标客户进行观察和访谈相结合的定性方法来回答这些问题（第6章和第7章将详细讲述这些方法¹）。

¹ 在《四步创业法》一书中，史蒂夫·布兰克指出了对客户进行深度访谈的重要性，他将这种访谈称为“客户探索”。

在经过这个阶段之后，你应该能明白真正的问题有哪些，并且得出一套能够解决这些问题但又最为精简的对应方案，我们将这个方案称为“最简可行产品”（Minimum Viable Product, MVP）。

2. 将产品和市场匹配起来

核心问题：我做出来的东西是人们想要的吗？

一旦找到了值得解决的问题并设计出了MVP，下一步就是测试你的方案能否有效地解决问题。换句话说，你必须检查做出来的东西是不是人们想要的。

在本书的第四部分，我们将学习具体用于考核产品/市场匹配度的各种定性和定量指标。

将产品 and 市场匹配起来（或者说让产品具备吸引力）是创业路上的第一个里程碑式成就。在这个阶段，你的计划开始逐步实施：开始有客户了，而且你还能留住客户，并让他们掏钱。

3. 扩张

核心问题：怎么做才能加速发展壮大？

如果你能将产品 and 市场匹配起来，那基本上就成功一半了。在这个阶段，你会把注意力转移到公司的发展上，而公司的发展其实也就是商业模式的扩张。

1.2.2 转型—产品 and 市场匹配—优化

产品 and 市场匹配是创业路上的第一个里程碑式成就，它会对公司未来的战略战术产生深远的影响。所以，我们还可以把创业分成“产品 and 市场匹配前”以及“产品 and 市场匹配后”两个部分。

在产品 and 市场达成匹配之前，创业公司的注意力集中在学习和转型上。在达成匹配之后，注意力则转移到增长和优化上（见图1-4）。



图1-4 产品 and 市场匹配之前与之后

①*即Validated Learning，这个术语由埃里克·莱斯提出，指对商业模式中的各个元素进行实验，以便能科学地验证这些元素是否和预期相符，并综合实验的结果来认识如何让公司可持续发展。——译者注

转型（Pivot）是由埃里克·莱斯¹提出的一个术语，它指的是创业公司在验证性学习阶段改变企业发展的方向。转型和优化最大的不同在于：转

型的目标是寻找可行的方案，优化的目标是加速这个方案的执行。

¹埃里克·莱斯，《精益创业》（*The Lean Startup*）一书作者。——译者注

转型实验需要验证商业模式的各个环节，以便找到一个可行的方案。优化实验需要改善商业模式中的各个环节，以便加速执行现行方案。前者的目的是调整方向（也就是所谓的“完成一次转型”），后者的目的是提高效率（或者扩大规模）。

看上去好像两者的差别并不明显，但这种差别却会对总体战略规划和具体执行流程产生巨大的影响。在产品符合市场需求之前，创业公司必须“多学”。

当预期结果实现的可能性是**50%**的时候，你学到的东西会最多。换句话说，当无法预知结果的时候，你的所获会最大。

要想多学，你必须尝试大胆的改动，而不是使用渐进式的小改善。也就是说，与其只修改行动按钮的颜色，不如把整个着陆页面换掉。与其修改针对某一特定客户群体的价值主张，还不如干脆对多个客户群体尝试各种不同的价值主张。

稍后，我们将举一些例子来告诉你如何有目的地进行学习。

1.2.3 什么时候开始找投资呢

有意思的是，我发现37signals¹的创始人在他们最近的两本书中对外部投资的态度转变很大。在*Getting Real*这本书中，他们说“吸引外部投资是B计划”，在《重来》这本书里，吸引外部投资又成了“Z计划”。²当你本身已经盈利的时候，得出这样的结论可能并无不妥，但很多情况下，外部投资毫无疑问是最好的解决办法（见图1-5）。

¹即37signals.com，一家做Web程序的公司，主要产品是项目管理软件Basecamp。不过，这家公司最著名的产品是他们原本打算开发出来作为内部使用的开源框架Ruby on Rails。这个框架掀起了Web程序设计以及Web开发模式的新思潮。——译者注

² B计划即备用计划，Z计划则是备用的备用的备用……可以理解成“不得已的最后一條路”。——译者注



图1-5 寻求投资的最佳时机

虽然你可以在创业早期去找一些种子投资，但是寻求大量投资的最佳时机仍然是在产品和市场契合之后，因为在那个时间点，你和投资人的目标是一致的，都是让公司尽量扩张。

产品对客户的吸引力取决于产品和市场的契合程度。投资者最关心的一点就是产品的吸引力。

——Nivi和Naval, Venture Hacks³

³Nivi和Naval两位是投资人、创业家，venturehacks.com是他们合作撰写的博客，专为创业者提供一些指导。——译者注

有很多创业者觉得，创业的第一步应该是拟定一个商业计划或者做一堆幻灯片，然后找投资。特别是第一次创业的创业者，更容易这么想。不过，创业者的时间是很宝贵的，花好几个月来写商业计划书或者做推介并不明智，因为你这时候什么也没有，只有一个美好的愿景和一堆未经考验的假设。在没有经过任何验证之前就想把这些东西推介给投资人，只能说是白费力气。

所以说，你的首要目标应该是创建一个刚好能够运转的公司，只要可以测试和验证你的商业模式就行。

虽然精益创业并不等于白手创业（bootstrapping），但是两者能够相互

补充，都需要通过最大限度地利用现有资源而不是费心寻求外部资源，来减少浪费，从而建立起一家低损耗率的创业公司。

白手创业 + 精益创业 = 低损耗率的创业公司

（更多信息请参见附录A.1节“[如何建立低消耗率的创业公司](#)”。）

1.3 第三步：系统地测试计划

现在，你的A计划已经写下来了，面临的各种风险也都依序列出来了，下一步就是系统地测试一下计划。精益创业公司的做法是进行一系列的实验。

精益创业是一套科学严谨的创业方法论，所以说实验非常重要。我们将在第3章详细讲解怎么做实验效果最好。现在，我们先来明确一下实验到底是什么。

1.3.1 实验的定义

把图1-6中展示的步骤按顺序走一圈，这个过程就叫做实验。

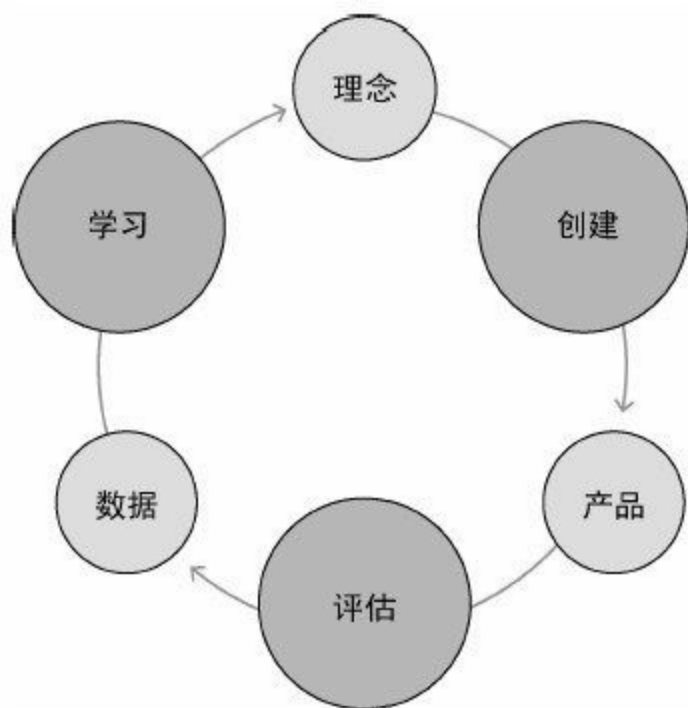


图1-6 创建—评估—学习循环

这个循环被称为“验证式学习循环”，或者“创建—评估—学习”循环，由埃里克·莱斯首创，描述的是在精益创业公司利用客户反馈来进行学习的过程。

这个过程从“创建”阶段开始。在这个阶段，我们会提出一系列观点或假说，并把这些抽象的东西具体化，形成模拟物（比如模型、代码、着陆页面等），以便能测试这些假设。然后，我们把这些模拟物拿给客户，采用定性和定量数据相结合的方式“评估”他们的反应。我们能从这些数据推导出具体的“认知”，从而验证或者否决某个假说，而这些结果又会决定我们下一轮的行动方向。

1.3.2 迭代的基本模式

实验可以帮助你验证或者否决某个商业模式假设，而迭代（iteration）则是指为了达到特定目标（比如将产品和服务匹配起来）而连续进行多个实验。

图1-7展示了迭代的基本模式，在本书中我们将统一使用这种模式。

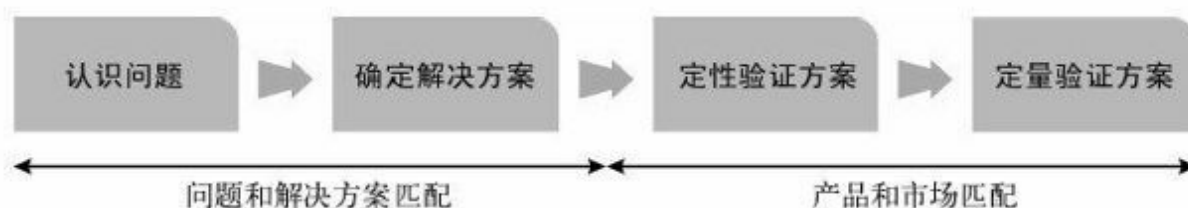


图1-7 迭代的基本模式

头两个步骤（即认识问题和确定解决方案）主要是为了让问题和解决方案相匹配，换句话说，也就是找到一个值得解决的问题。

然后进入匹配产品和服务的部分，再分别从定性（即微观层面）和定量（即宏观层面）两个方面来检验你的产品，看看它是否真是用户需要的东西。

第2章 《精益创业实战》是怎么炼成的

要想了解第1章中所说的各种方法，最好的办法就是把它们运用到实际产品之中。

我希望能用一个大家容易理解的简单例子来解释这个问题，所以，我决定不用软件或者硬件来举例，而是用我写这本书的过程来实地解释第1章中的各种方法。

就算你没有写过书也没关系，下面我将介绍的写书的步骤并不难理解，而且你将会看到，其实写书和做产品大同小异。

2.1 案例研究：我是怎么写这本书的

我从来没有想过要写书，光是经营自己的公司就已经忙不过来了。2009年10月，我开通了博客，主要是那时我对精益创业还了解不够，有许多问题想通过博客寻找答案。

在写博客的过程中，有些读者建议我把博文集结成书出版。我知道写书（即便是把博文汇编成书）是项大工程，因此虽然很高兴人们会提这样的要求，但我一开始并没有在意。后来，这样的请求越来越多，因此我决定认真研究一下这个事情。

下面将介绍一下我是怎么把第1章介绍的方法运用到本书的写作过程之中的。

2.1.1 认识问题

我先是和那些提请求的读者通了话，问他们为什么希望我写书。我特别关心的是，和我博客上已有的文章以及其他博客和相关图书上可以读到的内容相比，这本书还应该有哪些与众不同的东西。换句话说，我希望搞清楚这本书和现有的同类产品相比，有哪些独特卖点。

和他们通话之后，我发现很多读者其实跟我一样，都不知道该怎么把客户开发和精益创业的技巧运用到实战中来（问题出来了），他们把我的博客看做一个教人从零开始实地运用这些技巧的“手把手”式教程（解决方案出来了）。和我一样，他们中有很多都是技术公司的创始人，也都是做Web产品的（早期接纳者也有了）。

2.1.2 确定解决方案

问题搞清楚之后，我花一天的时间做了一个演示样例，即一个新书预告着陆页，有目录、书名和一个备用的封面图片（见图2-1）。

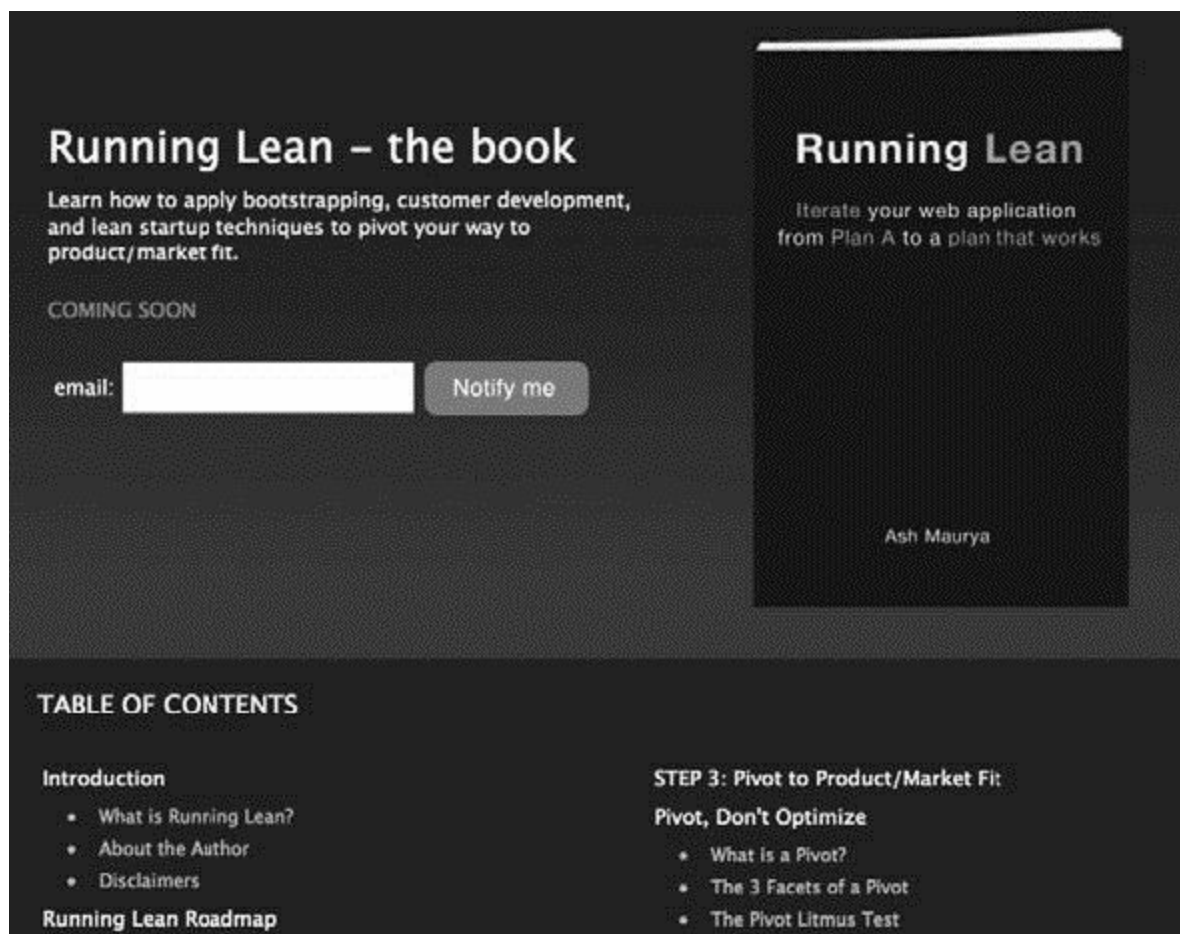


图2-1 *Running Lean* 预告着陆页

我知道，写这本书风险最大的部分不是书名，不是封面，甚至也不是价格（因为商业类图书的定价模式大多比较稳定），而是确定目录和内容。

我又给之前那批读者打电话：“如果我写这本书，你们会买吗？”他们给我提出了各种建议，帮助我改良了书的内容框架（即确定解决方案），也给了我继续向前的强大动力。

虽说这很让人振奋，但是十几个人愿意买一本书并不能证明这个问题值得解决。所以我把这个页面保留在了网站上，并在2010年3月的时候在博客上宣布这本书将“在今年夏天正式推出”。我的博客读者帮我把这个消息传播了出去（即渠道测试）。然后，我暂时放下了这个事情，专注经营自己的公司。

到6月的时候，我累计收到了1000封电子邮件（潜在市场有了）。这让我确信，这个问题是值得解决的。我用的方法很简单，只需要做一粗略的推算，确保我做这件事至少不会亏本就可行。

2.1.3 定性验证方案

写书仍然是一项庞大的工程。我试着用“复制粘贴大法”，从我的博客文章中抽取内容来写第1章，但结果并不理想。我需要做个更小的产品样板来收集用户的反馈（也就是做出最简可行产品）。

我把书的目录做成格式大致相同的一系列幻灯片，上面列出了各种主题，主题下面是讲解要点。我宣布在得克萨斯州的奥斯汀开办一个免费的精益创业研讨会，并吸引了30个人来参加。

当地的企业孵化器Tech Ranch非常大方地为我们提供了一个场地，但只能容纳10个人。这再好不过了，因为这意味着我可以分三次来进行研讨会（即小批量尝试）。

第一次研讨会非常成功，所以，我不仅追加了几场研讨会，还开始收费了（能收钱就意味着通过了第一重验证）。每开一场新的研讨会，我都会调整幻灯片的内容，使整个研讨会的流程更加顺畅，而且入场价格也随之翻倍，除非涨价遇到有人反对。

到那年夏天结束的时候，我已经对这个方案胸有成竹了，然后开始写作。和之前一样，写书的时候我也不是闭门造车，而是联系了之前那些潜在客户。他们中有很多人开始对我的跳票行为颇有微词。我为跳票的事情跟他们道了歉，然后告诉他们，我会用迭代的方式来编写和发布这本书，就和开发软件一样。如果他们预订了这本书，就可以每两周拿到这本书的两章（PDF格式的电子文件），而无需再苦等半年。

差不多有一半的人接受了这个安排。其他的人则决定等“完整产品”面市再说，因为他们更喜欢纸质书，或者更喜欢在iPad或者Kindle上阅读。这又让我区分开了哪些是早期接纳者，哪些是后期的客户。这些早期接纳者对于书的内容更感兴趣，对包装一类的东西则无所谓。而书的内容对于我来说仍然是风险最大的部分。

两周一次的迭代周期中，客户反馈非常宝贵。为了让读者阅读体验更

好，我经常重写整个章节，还不断完善插图¹，并及时纠正了少量的拼写错误和语法错误。使用这样的流程来写书，不仅提升了书的品质，也加快了写书的速度。

¹埃米利亚诺·维拉里尔帮我重新做了插图，他是我的一位读者，后来成为我在奥斯汀市的合伙人。在那之后，我们就开始合作制作各种视觉媒体。现在他在我的Spark59公司工作。

2.1.4 定量验证方案

2011年1月，这本书的内容已经很完整了。这时候，我才开始找设计师来设计封面，斟酌副书名，研究各种纸质书和电子书方案，并创建了一个宣传网站（在正确的时间，做正确的事情）。

虽然我一直都准备自行出版这本书，但是突然发生了一件有趣的事情。2010年12月的时候，一家大出版社得知我在写这本书，找到了我，说他们不仅已经审阅了这本书的最新内容，而且还希望能按原样出版这本书。

我问他们，我这样的写作和销售方式他们是不是很难接受。他们告诉我，他们希望更多的作者都用这种方式来写书。

一开始的时候我还有点疑惑，不过后来我全明白了。我能独力卖出1000本书，就说明这本书已经具备初步推动力，降低了出版商的市场风险。如果把这本书看做创业公司，那出版商就相当于创业公司的后期投资者。

和做产品一样，寻求外部资源的最佳时机是在产品和市场取得匹配之后。不过，到底应不应该在这个时候寻求外部投资还不好说。

我很庆幸，与另外几个出版商的交流以及埃里克·莱斯的建议帮我作出了正确的决定。要达到我的目标，就应该由专业出版社来出版这本书。就这样，我和O'Reilly出版社签了约。这不仅是因为O'Reilly人是精益创业的早期推广者，还因为他们非常支持出版一套精益系列的图书。

到2011年9月的时候，我自己就卖出1万多本，并且开始着手撰写升级版（也就是你现在看到的这本书）。我和各行各业的创业家进行了无数

的访谈和研讨会，进一步完善和改进了书的内容（这就是持续不断地从客户那里得到反馈）。我此时的目标是把过去一年中学到的东西综合一下，把书的受众拓宽一下，不再只针对Web公司创业者这种早期接纳者。

图2-2所示的时间线总结了我用来写第1版的整个流程。



图2-2 *Running Lean* 的时间线

2.1.5 这本书写完了吗

书和大型软件一样，永远没有写“完”的一天，只能说写出了一个完整的版本。

我写这本书使用的是循序渐进的方式，而这本书的主题——精益创业——也在不断发展，所以说，这本书只是一个开始。

- 我继续不断地在博客上分享一些未经整理的知识。
- 我每两周撰写一份“掌握精益创业”的简报发送给订阅者。
- 越来越多的人想参加我办的研讨会。

虽然说我也很喜欢在研讨会上传授经验，但是我真正热爱的还是做产品。在接触几百家创业公司之后，我发现了很多值得解决的问题。

这就是为什么我会想到精益画布和USERcycle这两个工具。

精益画布是一个商业模式的验证工具。这个工具和本书一起使用，可以帮你把自己的商业模式写下来，评估你的进度，还可以帮你跟内部和外部的利益相关者交流想法。

USERcycle 是一个客户生命周期管理软件。这个软件将帮助公司把普通的用户转换成忠实的粉丝。所谓粉丝，就是那些会不断使用你的产品的回头客，他们会向其他人宣传你的产品，而且会为你的产品掏腰包（或者帮你让其他人掏腰包）。

第二部分 把A计划写下来

第3章 制作自己的精益画布

第3章 制作自己的精益画布

如何把商业模式提炼成一个可以随身携带的单页图表呢？

精益画布可以帮你。精益画布非常适合用来进行头脑风暴，思考和讨论可能的商业模式，确定从哪里开始第一步，还可以用来记录持续的学习过程。

和之前一样，要想把精益画布讲明白，最好的方法还是举一个实例。下面，我将用精益画布来介绍一下我在做自己第一个产品CloudFire时的思考流程。

3.1 用头脑风暴法来寻找潜在客户

刚开始的时候，你对问题的认识可能很模糊，只有一个大体的解决办法，可能还有一个目标客户群体。前一章我们说冲动地做出个解决方案，很可能造成浪费，同样，草率地选择目标客户群体或者商业模式同样可能造成浪费。这个步骤的主要风险在于这种选择是没有经过任何验证的，很容易出现偏差，所以就无法得出最佳商业模式，可能只得出了局部最佳的商业模式。

爬山算法和局部最佳问题

爬山算法（hill climbing）是一种局部择优算法。这种算法采用迭代的方式进行，从任意一个解决方案开始，然后一点点改变某个变量，从而找到更好的解决方案。如果在改动之后得出了一个更好的解决方案，那么就再从这个新方案中选择一个变量进行小幅改变。这个流程将不断反复，直到解决方案无法进一步优化为止。

爬山算法很适合用来寻找局部最佳方案（即通过任何小幅变动都已不能进一步改善的解决方案），但是无法保证得出的是所有方案（即整个搜索域）中最好的那个（即全局最佳方案）。

来源：维基百科http://en.wikipedia.org/wiki/Hill-climbing_algorithm

虽然我们无法完全避免犯局部最佳的错误，但是若能从一开始就非常愿意去探索甚至同时测试多种商业模式，总能增加找到更好方案的几率。

使用头脑风暴法寻找产品的潜在客户应该注意以下问题。

- 区分客户和用户
如果你的产品有各种用户，那么必须找出哪些是真正的客户。为产品掏腰包的人才叫客户，一般的用户则不会。
- 细分目标客户群体
我曾经见过一些创业公司的人，他们认为自己要解决的问题几乎人人会遇到，所以人人都适用。

你绝对无法制作、设计和定位一种可以让所有人都满意的产品。虽然你的目标可能是要做一种面向大众市场的产品，但是仍需先考虑好一个特定的客户群体。Facebook牛吧？现在的用户超过了5亿，但是他们在一开始的时候选择的目标客户也是非常细化的，那就是哈佛大学的学生。

- 先把所有客户都放到一个画布上
如果你的公司业务涉及多个不同的市场，那就应该把不同市场的问题、渠道和卖点都列出来。我推荐你先做一个大画布，使用不同的颜色或者标记来区分不同的客户群体。这样你就能在一页纸上看到所有的信息。然后，你可以按需求来分割画布的内容。
- 为每一个目标客户群体做一张精益画布
很快你就会发现，目标客户群体不同，相应的商业模式中的元素也大有不同。我推荐你为最了解或者最有潜力的两三个目标群体各制作一张精益画布。

案例研究

CloudFire

背景：

在CloudFire之前，我曾经推出过一个名为BoxCloud的文件共享程序。我们为这个程序设计了一套私有的peer-to-web（简称p2web）框架，简化了共享大型文件的流程。

BoxCloud的独特卖点在于它让人可以直接分享自己电脑上的文件和文件夹，而无需上传。其他人则可以直接从浏览器中访问这些文件和文件夹，无需安装任何客户端软件。

BoxCloud针对的主要是商业用户，使用者有平面设计师、律师、会计以及小企业主等。我希望能挖掘p2web框架在多媒体共享（比如共享照片、视频和音乐）等方面的潜力，这就是做CloudFire的初衷。

非常粗略的分类：

任何希望能共享海量多媒体内容的人。

较细分的潜在客户：

- 摄像师
- 摄影师
- 多媒体消费者（我自己就是）
- 家长

我刚开始的时候希望能先主攻多媒体消费者这个群体（我把自己作为一个典型的消费者），但我最近刚刚升级做了父亲，发现家长在分享照片和视频（特别是视频）的时候确实会碰到麻烦，所以我决定先为这个客户群体设计商业模式。

3.2 制作精益画布

接下来，我将列出制作精益画布的步骤。

- 迅速起草一张画布
你可能很想先在空画布上做无数的实验，但是不应该在第1版的画布上消耗太多时间——最多不能超过15分钟。制作画布是为了把你脑海里所想的東西迅速记录下来，然后再来确定哪个部分风险最大，最后再让他人来验证你的模式。
- 有些部分空着也没关系
别总想着要琢磨或讨论出“正确”的答案，要么马上写下来，要么就留空。留空的部分可能就是商业模式中风险最大的部分，你应该从这里开始进行验证。像“门槛优势”这样的部分可能需要多花点时间才能找到，所以目前的最佳答案可能就是“我不知道”，不过这也没关系。画布本来就应该是很灵活的，可以随着时间的推移来逐步完善。
- 尽量短小精干
要想用一句话说清楚一件事情很难，用一段话则简单得多。画布的空间限制正好可以让你把商业模式的精华部分提炼出来。你的目标是只用一张纸来制作画布。
- 站在当下的角度来思考
如果是写商业计划书，那你可能会花大力气来预测未来，不过预测未来是不可能的。你应该以非常务实的态度来制作画布，根据目前的发展阶段和掌握的情况来填写内容。想一想，下一步应该先测试哪些假设？
- 以客户为本
亚历山大·奥斯特瓦德在他的书中阐述了各种寻找原始商业模式的技巧。不过，由于精益创业实战法本身就以客户为主要驱动力，因而我觉得在寻找原始商业模式的时候，只需围绕客户做文章就足够了。很快，你就将看到，仅仅调整一下客户群体，商业模式就会起翻天覆地的变化。

我在制作画布的时候，使用的是图3-1中所标明的顺序，随后的章节也将按照这个顺序来安排。

| | | | | |
|--|---------------------------------|---|---|-------------------------|
| 问题 最需要解决的 三个问题 1 | 解决方案 产品最重要的 三个功能 4 | 独特卖点 用一句简明扼要 但引人注目的话 阐述为什么你的 产品与众不同， 值得购买 3 | 门槛优势 无法被对手轻易 复制或者买去的 竞争优势 9 | 客户群体分类 目标客户 2 |
| | 关键指标 应该考核哪些 东西 8 | | 渠道 如何找到客户 5 | |
| 成本分析 争取客户所需花费 销售产品所需花费 网站架设费用 人力资源费用等 7 | | | 收入分析 盈利模式 客户终身价值 收入 毛利 6 | |

图3-1 精益画布

3.2.1 问题和客户群体

我发现问题和客户群体的匹配通常是整个画布的核心，所以我一般会把这两个问题放在一起解决。

- 列出一到三个最重要的问题
 针对每个目标客户群体，阐述他们最需要解决的一到三个问题。你也可以换个角度来思考，所谓问题，就是客户需要完成的任务。

当人们需要完成某项任务的时候，就会借助某种产品或者服务来帮忙。市场营销人员的任务就是找出消费者的生活中时常出现的各种任务，并和公司的产品对应起来。
——克莱顿·M.克里斯坦森

- 列出现存备选解决方案
想想那些早期接纳者在你的产品没出现之前是如何解决这些问题的。除非你想解决的问题是从来没有人涉及过的（这其实不太可能），否则大部分问题都有现成的解决方案，而且这些解决方案很可能并不是出自一个直接竞争对手。
举个例子，如果你做的是个在线协作工具，那么你首要的备选解决方案并不是其他在线协作工具，而是电子邮件。当然，如果客户觉得这个问题的影响并不严重，也可以把“什么也不做”作为备选解决方案。
- 找出其他的用户角色
找出其他可能会和目标客户进行互动的用户角色。比如：
在博客平台上，客户是博客作者，而用户是读者；
在搜索引擎上，客户是广告商，而用户是搜索者。
- 锁定潜在的早期接纳者
在思考前面几个问题的同时，你应该尽量细分目标客户群体，并进一步细化典型用户的各种特征。你的目标是定义一位典型的早期接纳者，而不是主流客户。

案例研究

CloudFire: 问题和客户群体

为人父母之后，我发现有一大堆问题值得我深入研究，我把它们列在下面并归入了图3-2的精益画布中。

- 在小孩出生之后，我们拍照和摄像（尤其是摄像）的频率猛增。
- 我们本来就睡眠不足，而现在的媒体共享解决方案又太花费时间，而且有时候非常难用。
- 家人（尤其是老一辈）和朋友对照片和视频等媒体的需求非常高，而且他们通常会希望尽快看到这些东西。

| | | | | |
|--|------|------|------|---|
| 问题 共享大量的照片、 视频非常耗时 父母们没有自由时间 这些多媒体内容 亲戚朋友很需要 现存的备选解决方案： Flickr Pro、 SmugMug、 Apple MobileMe [®] 和Facebook | 解决方案 | 独特卖点 | 门槛优势 | 客户群体分类 父母（创建人） 家人和朋友 （浏览人） 早期接纳者： 家有婴幼儿的父母 |
| | 关键指标 | | 渠道 | |
| 成本分析 | | 收入分析 | | |

图3-2 CloudFire：问题和客户群体

①即现在的iCloud。——译者注

3.2.2 独特卖点

在精益画布正中间是独特卖点。这是画布中最重要的部分，也是最难写对的一部分。

从本书第1版到第2版，独特卖点的定义也经过了一些改良。

第1版：你和别人有什么不同，为什么客户愿意购买你的产品。

第2版：你和别人有什么不同，为什么客户愿意关注你。

“买卖”需要对话才能做成，我觉得只说一句话别人就愿意买你的东西这不现实。更重要的是，你的第一个挑战根本就不是卖产品，而是得到潜在用户的关注。

注意

首次到访的访客平均会在你的着陆页上停留8秒钟的时间。你的独特卖点是他们和你的产品进行的第一次互动。如果独特卖点设计得好，那么他们可能就会留下来，继续浏览网站的其他部分；否则的话，他们就会直接离开。

虽然独特卖点的定义经过了改良，但仍然很难写，因为你还是必须把产品的核心价值提炼成寥寥数语，必须短小到可以放到着陆页面的标题中。此外，独特卖点还必须与众不同，要有打动人的新意。

幸好，你不用现在就做到完美。独特卖点和画布上的其他东西一样，你可以先猜测一下，然后再以此为基础来进行推衍。

如何设计独特卖点

首先，我强烈推荐你买一本营销方面的经典图书——艾·里斯和杰克·特劳特写的《定位》。里斯和特劳特被并称为现代广告之父。这本书是我看过的营销快速入门图书中写得最好，又最容易读懂的。

接下来是一些设计独特卖点的小技巧。

- 要与众不同，还要有独到之处
要想找出你的产品的不同之处，最好办法就是直接从你要解决的头号问题出发推导独特卖点。如果这个问题确实值得解决，那你就已经成功大半了。
- 针对早期接纳者来做设计
很多营销人员都喜欢针对“普通人”来做设计，希望能得到主流受众的青睐。为了做到这一点，他们会把整个设计做得平庸不堪。你的产品现在还不适合主流人群，现阶段的首要任务应该是找出那些可能成为早期接纳者的人群，然后针对他们来做设计。你的设计传达的信息一定要有力、清晰且必须非常有针对性。
- 专注最终成效
你可能听说过这样的说法，那就是宣传的重点应该是产品能带来什么好处，而不是产品有什么功能。不过，就算宣传方案中说了一堆

的产品好处，客户仍然会用自己的世界观来消化它。好的独特卖点能打动客户，它着重表达的是客户在使用产品之后能得到的好处，即最终成效。

假设你在做一个写简历的服务：

- “经过专业设计的模板”就是一个功能；
- “做出让人眼前一亮的简历”就是一个好处；
- 但真正的最终成效则是“得到梦想的工作”。

戴恩·马克斯韦尔提出过一个优秀独特卖点的设计公式：

直白清晰的头条 = 客户想要的结果 + 限定的时间期限 + 做不到怎么办

注意

公式中的第二项和第三项如果你能有当然最好，但是没有也没关系。

符合该公式的一个典型的例子是达美乐比萨的宣传语：
新鲜出炉的比萨**30**分钟之内送货上门，否则分文不收。

- 认真选择词汇，并经常使用
营销宣传攻势选择词汇至关重要。我们可以看看下面这些世界级豪华汽车品牌是如何选择一个单词来作为品牌之魂的：
 - 性能：宝马
 - 设计：奥迪
 - 威望：奔驰

除了强化品牌和宣传之外，选择几个关键词并经常使用也可以提升搜索引擎排名。

- 回答：什么、谁和为什么
好的独特卖点必须明确地回答头两个问题——即你的产品是什么，客户是谁。“为什么”这个问题的答案有时候不方便放在同一个句子里，我常常使用副标题的方式来回答这个问题。
下面是我为我的产品写的独特卖点，作为示范。
 - 精益画布
把时间用来创业，而不是写商业计划

一种让你可以更快、更有效地阐述你的商业模式的工具

- **USERcycle**

把用户转换成粉丝级客户

一款客户生命周期管理软件

- 研究其他优秀的独特卖点

要想写出好的独特卖点，最好的方法是研究你喜欢的品牌的独特卖点。访问他们的网站，看看到底为什么他们的独特卖点很吸引人，以及哪些方面做得好。

我最喜欢学习的对象有苹果公司、37signals和FreshBooks等。

- 写一个简短有力的口号

还有一种比较好的练手方法，那就是写一个简短有力的口号。这是好莱坞的电影制作人常用的招数，把一部电影的内容提炼成让人印象深刻的短短几个词。Venture Hacks网站推出了一本电子书*Pitching Hacks*，把这种简短宣言的方式作为一种有效的宣传工具推广开来。

下面是一些例子：

- YouTube——视频界的Flickr
- 《异形》电影——太空版《大白鲨》
- Dogster——狗狗的Friendster社交网站

可不要把这种口号和独特卖点给搞混了。这些口号不是放在网页上的，还有一定的风险，那就是你的目标受众有可能并不了解口号中所说的东西。所以说，这个招数更适合于把你的想法传递出去，让它朗朗上口，比如说在和客户访谈之后告诉客户我们的口号是什么。第7章会专门介绍简短口号的这种用法。

案例研究

CloudFire: 独特卖点

在研究了各种替代解决方案之后，我决定把速度作为独特卖点中的“独到之处”，并把“无需上传”作为产品的宣传定位关键词。

随后，你将会看到经过了几次客户访谈后，我的独特卖点就起了很大

的变化。

| | | | | |
|---|------|---|------|---|
| 问题 共享大量的照片、 视频非常耗时 父母们没有自由 时间 这些多媒体内容 亲戚朋友很需要 现存的备选解决 方案： Flickr Pro、 SmugMug、 Apple MobileMe 和Facebook | 解决方案 | 独特卖点 以最快的速度分 享照片和视频 简短宣言： 无需上传即可轻 松分享照片和视 频 | 门槛优势 | 客户群体分类 父母（创建人） 家人和朋友 （浏览人） 早期接纳者： 家有婴幼儿的 父母 |
| | 关键指标 | | 渠道 | |
| 成本分析 | | | 收入分析 | |

图3-3 CloudFire：独特卖点

3.2.3 解决方案

接下来该研究各种解决方案了。

现在你所想的问题都没有经过验证和测试，所以在经过几次客户访谈之后你可能会重新为这些问题排主次甚至把问题给换掉，这都是很正常的。因此，我建议你不要忙着确定详细的解决方案，而是应该粗略地想想，针对每个问题，你能提供的最简单的解决方案是什么，然后把它们写下来。

不要急着把解决方案和问题对应起来，尽量把这个任务留到最后来做。

案例研究

CloudFire: 解决方案

根据我的问题列表，我简短地列出了在最简可行产品（即MVP）中需要有的最重要的几个功能，见图3-4。

| | | | | |
|---|--|---|------|-------------------------------------|
| 问题 共享大量的照片、 视频非常耗时 父母们没有自由 时间 这些多媒体内容 亲戚朋友很需要 现存的备选解决 方案： Flickr Pro、 SmugMug、 Apple MobileMe 和Facebook | 解决方案 随时分享，无需 上传 整合iPhoto和文 件夹 更好的通知系统 | 独特卖点 以最快的速度分 享照片和视频 简短宣言： 无需上传即可轻 松分享照片和视 频 | 门槛优势 | 客户群体分类 父母（创建人） 家人和朋友 （浏览人） |
| | 关键指标 | | 渠道 | 早期接纳者： 家有婴幼儿的 父母 |
| 成本分析 | | 收入分析 | | |

图3-4 CloudFire: 解决方案

3.2.4 渠道

无法建立起有效的客户渠道是创业公司失败的主要原因之一。

创业公司的第一任务是学习，而不是扩张，所以，刚刚开始的时候任何能把产品推给潜在客户的渠道你都可以利用。

好在只要按照“客户发现¹/访谈”的流程来做，你就肯定能在初期建立起一个能够招揽到足够多客户的渠道。不过，如果你的商业模式需要大量的客户才能成功，那么这样的渠道建设方法肯定跟不上扩张的脚步，而且后期你很可能会卡在这个问题上。

¹这是史蒂夫·布兰克在《四步创业法》一书中讲述的第一步（<http://www.cafepress.com/kandsranch>）。

所以说，从一开始就考虑好渠道的扩张问题同样非常重要，这样你就能尽早把渠道建立起来，然后进行测试。

虽说渠道有无数种，但是有些渠道可能根本就不适合你的公司，而有的则可能在后期才能发挥作用。

在选择早期渠道的时候，我一般会考虑下面这些问题。

1. 免费与付费

首先你要知道，没有什么渠道是真正免费的。我们感觉有些渠道是免费的，比如SEO（Search Engine Optimization，搜索引擎优化）、社交媒体或者博客等，但是这些渠道是需要花费人力资本的。这些渠道的投资回报率不好计算，因为和那些需要付费的渠道不同，这些渠道会一直存在，一直起作用。

SEM（Search Engine Marketing，搜索引擎营销）是一种常见的付费渠道。埃里克·莱斯在他的书中提到他曾为自己的早期产品在Google AdWords广告服务上每天花费5美元，差不多每天可以带来100次点击，每次点击的花费是5美分。如果觉得这个可行的话，你也可以这么做，不过可惜的是对大部分产品来说这条路已经走不通了。现在，关键词广告的竞争已经达到了白热化阶段，要想胜过竞争者，你要么多花钱，要么就出奇制胜。但是，这些招数并不适合现在使用，最好等到产品和市场达到契合之后再使用，因为那时候你的重心不再是学习，而是改良。

2. 内联与外联

内联式渠道（inbound channel）是使用“拉式策略”让客户自然而然地找到你。而外联式渠道（outbound channel）则主要是使用“推式策略”让产品“接触”客户。

内联式渠道包括：

- 博客
- SEO
- 电子书
- 白皮书
- 网络讲堂

外联式渠道包括：

- SEM
- 传统媒体或者电视广告
- 展销会
- 直接打电话

如果你的独特卖点还没有经过市场检验的话，就没必要在外联式渠道上花钱进行宣传。让TechCrunch²给你发一篇报道文章，或者寻求其他公关手段，都是在浪费金钱和时间。你应该尽量用内联式渠道来吸引那些早期接纳者，现在还不是“登报宣传”的最佳时机。

²知名网络杂志，刊登技术新闻以及创业公司及新产品介绍等。——译者注

访谈虽然属于外联式渠道，但是你应该试试。访谈能让你用很小的成本学到很多东西，这在随后的两组选择中还会提到。

3. 亲力亲为与自动化

你可以把直销看成是扩张渠道。不过，只有在客户生命周期总价值超过直销人员总薪酬的时候，这种渠道才有用，如某些B2B或者企业级产品。

当然，你还可以把它看成是学习渠道。直销是最为有效的学习手段之

一，因为你可以面对面与客户进行交流。

最好的方法是：先亲力亲为地进行推销，然后再自动化。

4. 亲力亲为与他人代为

创业公司经常浪费精力来做的事情还有一件，那就是过早地寻求建立战略合作伙伴关系。他们的初衷是和一家大公司合作，借用对方的渠道和信誉上位。问题是，如果没有切实可行的产品，你又能怎么得到大公司的销售代表的青睐呢？你可以换位思考一下：假设你是大公司的销售代表，而且有销售任务。你是愿意销售自己了解的产品呢，还是愿意销售未经市场验证的产品？

外聘销售人员也是同样的道理。销售人员执行销售计划的能力也许比你强，但他们却不能替你制订销售计划。

你必须先亲自上阵销售你的产品，然后才能让别人来帮你销售。

5. 做口碑之前先留住客户

有很多创业公司从一开始就热衷于口碑营销或者发展推介人。虽然说口碑营销是一种很有效的产品宣传手段，但你必须先做一个值得让人宣传的产品。

做一个有口皆碑的产品。——塞斯·高汀，《紫牛》

案例研究

CloudFire: 渠道

我打算先找几个内联式渠道（即我的朋友和托儿所其他孩子的家长）来做访谈，然后列几个潜在的扩张渠道以备随后使用（参见图3-5）。

| | | | | |
|--|-------------|---|-------------|---|
| 问题 共享大量的照片、 视频非常耗时 父母们没有自由 时间 这些多媒体内容 亲戚朋友很需要 现存的备选解决 方案： Flickr Pro、 SmugMug、 Apple MobileMe 和Facebook | 解决方案 | 独特卖点 以最快的速度分 享照片和视频 简短宣言： 无需上传即可轻 松分享照片和视 频 | 门槛优势 | 客户群体分类 父母（创建人） 家人和朋友 （浏览人） 早期接纳者： 家有婴幼儿的 父母 |
| | 关键指标 | | 渠道 | |
| 成本分析 | | | 收入分析 | |

图3-5 CloudFire：渠道

3.2.5 收入分析和成本分析

画布的最下方有两个框，分别是“收入分析”和“成本分析”。这两项确定的是商业模式的发展性。你不应该去为未来三年或者五年做预测，而应该脚踏实地地分析眼前。

首先，你需要确定设计、制作和发行最简可行产品的路径。完成之后，再进行修改。

1. 收入分析

很多创业公司刚开始都不愿意考虑“收钱问题”，因为他们觉得自己的产品还没准备好。我经常听到的一种说法是，最简可行产品既然都是“最简”的了，你怎么好意思收别人钱呢？

这个问题要这样看：首先，最简可行产品并不等于半吊子产品。虽说是

最简可行产品，可它解决的是客户最看重的问题，而且这些问题都是值得解决的。这么说来，就意味着你必须为用户创造足够的价值，让他们愿意掏钱。

除了上面这个问题，人们暂时不愿意收钱的常见原因还有一个，那就是希望能在公司创办初期学到更多东西。持这种观点的人认为收费会给客户制造不必要的门槛，在创业早期应该尽量避免。

事实上，大部分人在做新产品的时候都会注重降低客户入门难度。我们希望用户能毫无压力地同意试试我们的新产品，并且相信只要我们能持续为用户提供价值，那他们总会愿意付钱。

这样做的问题在于，商业模式中风险最大的部分无法得到及时的验证（因为用户会很随意地选择你的产品）。此外，如果没有非常“忠实”的客户，也无法得到最佳的学习效果。

还有一点需要注意：学习并不意味着你需要找很多用户，其实只需要少数的优质客户就够了。

我认为，如果你打算做收费产品，那从一开始就应该收费。

注意

这也有一个例外。当你的独特卖点需要时间累积才能体现的时候（比如LinkedIn的付费账号服务），你就不能一开始就收费。

原因如下。

- 价格也是产品的组成部分
假设我在你面前摆两瓶水，然后告诉你一瓶价值50美分，另一瓶两美元。虽然说你无法在蒙眼测试中指出哪瓶水更好喝（两者本来就没什么差别），但是你可能会倾向于相信贵一点的那瓶水品质更好（至少你想知道是不是如此）。
就这么简单，价格能够改变你对产品的看法。
- 什么样的价格配什么样的客户
更有意思的是，你的定价方案也决定了你的客户群体。从现在的瓶

装水市场情况看来，两种价码的水都是有人买的。你的产品定价正好说明了你想服务于哪个目标客户群体。

- 让人掏钱是第一重验证
让客户给你钱是一件非常困难的事情，也是一种初级形式的产品验证。

虽然有许多科学方法教你怎么给产品定价，但定价可不仅仅是科学的事情。关于定价这个主题，我强烈推荐你读读尼尔·戴维森的免费电子书*Don't Just Roll the Dice*，这是讲述软件定价的一本入门书。

这里推荐一个为产品选择初始价格的方法，那就是把你的“问题”框里列出的各种备选方案找出来，跟着别人定价。你可以用这些备选方案和你的方案做对比，再得出合适的价格。

（附录A.4节“[如何为‘软件即服务’类产品定价](#)”，专门讲述了软件即服务[Software as a Service, SaaS]类产品的定价技巧，包括免费增值等定价方式。）

2. 成本分析

从产品制作到推向市场的过程中会产生各种支出，把这些都列出来。要想准确地预测将来会产生哪些开销是很困难的。所以，你应该把重点放在当下，比如：

- 访谈30到50个客户需要多少成本？
- 制作并发布最简可行产品需要多少成本？
- 你现在的资金消耗率是多少？把它用固定成本和变动成本来表示。

把收入和成本分析结合起来，计算出一个平衡点，然后估计一下，你需要花多少时间、金钱和精力才能达到这个平衡点。随后，这个信息将帮助你来决定商业模式的优先级，即决定先尝试哪一种模式。

案例研究

CloudFire: 收入和成本分析

现有备选方案的定价情况如下：Flickr和SmugMug的价位在每年24~39美元；苹果的MobileMe的价格是每年99美元（除了照片和视频分享外还包括很多其他服务）。在研究了这些数据之后，我决定把产品初始价格定为每年49美元。

这些公司的收入中还包括传统打印（以及其他类似的商品），不过我并不确定现在有多少人还愿意购买实体打印照片，所以不知道这条路是否可行（这个假设还需要进一步验证）。更重要的是，打印服务属于附属收入，要从中获利，则客户必须先认可我们的独特卖点。所以说，我并没有把打印服务放到最简可行产品和初始画布里（见图3-6）。

做最简可行产品的唯一成本是人力，我把这也写在了画布里。

| | | | | |
|---|---|---------------------------------|---|--|
| 问题 共享大量的照片、视频非常耗时 父母们没有自由时间 这些多媒体内容亲戚朋友很需要 | 解决方案 随时分享，无需上传 整合iPhoto和文件夹 更好的通知系统 | 独特卖点 以最快的速度分享照片和视频 | 门槛优势 | 客户群体分类 父母（创建人） 家人和朋友（浏览人） |
| 现存的备选解决方案： Flickr Pro、SmugMug、Apple MobileMe和Facebook | 关键指标 | 简短宣言： 无需上传即可轻松分享照片和视频 | 渠道 朋友 托儿所 生日聚会 AdWords Facebook 口口相传 | 早期接纳者： 家有婴幼儿的父母 |
| 成本分析 服务器成本：Heroku平台（目前免费） 人力成本：40小时×65美元/小时=1万美元/月 | | 收入分析 30天免费试用然后每年49美元 | | |
| | | 收支平衡点： 2000个客户 | | |

图3-6 CloudFire: 收支分析

3.2.6 关键指标

在看销售报告之前，你应该把那些能实时展示公司经营状况的关键指标先过一遍。

——诺姆·博得斯基、博·柏林瀚，*The Knack*

不管是什么类型的公司，总能找到少数几个关键指标，籍此评估一下公司的经营状况。这些指标不仅能帮你衡量公司的发展，也可以帮你找出客户生命周期中的重点时段。

我经常使用的评估框架是戴夫·麦克卢尔的“海盗指标组”，如图3-7所示。

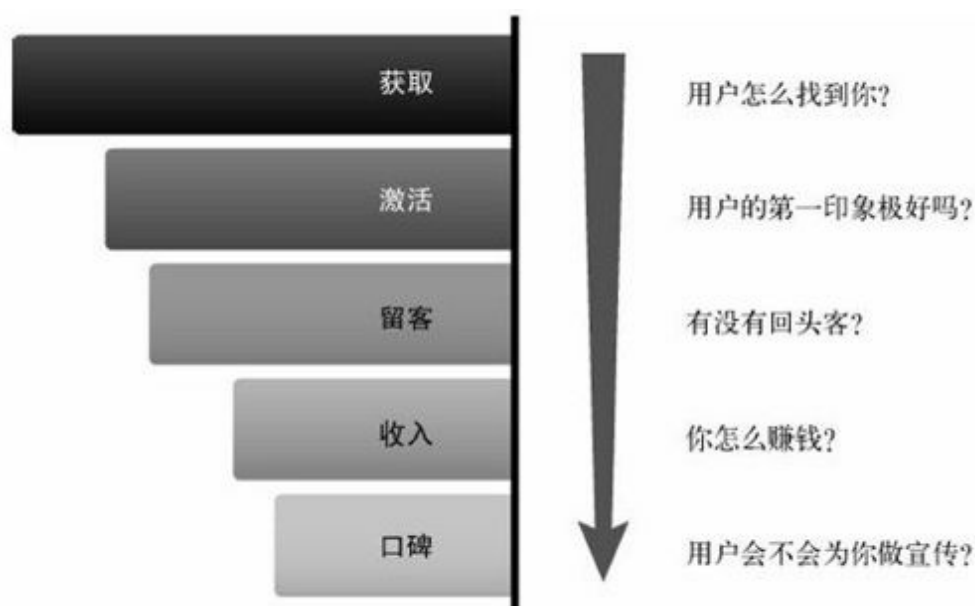


图3-7 CloudFire: 海盗指标组

虽然海盗指标组是为软件公司设计的，但是这个框架也适用于很多别的行业。现在，我们分别用鲜花店和产品网站作为例子，把这些指标都走一遍。

1. 获取

获取指的是把普通访客转换成对产品感兴趣的潜在客户的过程。

拿鲜花店来说，能把走过你橱窗的人吸引到店铺内就是一次获取。

拿产品网站来说，不管访客在你的网站上做什么，只要他们不离开网站

（即弃用），就算是获取了。在我做网站的时候，只有访客点进注册页面，我才觉得是获取成功。

2. 激活

激活指的是感兴趣的潜在客户对产品的第一印象感到满意。

拿鲜花店来说，如果潜在客户走进店里之后发现乱糟糟的，跟在店门口的感觉完全不同，那这样的第一印象肯定无法让人满意。

拿产品网站来说，一旦用户注册，你就必须确保能够兑现着陆页面上对产品做出的承诺（即独特卖点）。

3. 留客

留客评估的是产品的“回头率”或者说是客户的投入程度。

这个很直白。拿鲜花店来说，留客就是客人再次来到商店。拿产品网站来说，留客就是以前的访客重新登录网站，并使用产品。

这个指标是我们用来评估产品和市场匹配程度的关键指标，我会在第四部分细讲。

4. 收入

收入评估的是用户付钱给你的情况。

买鲜花、购买或订阅产品等都属于收入，会不会在第一次访问时就掏钱则说不好。

5. 口碑

口碑是一种比较高级的用户获取渠道。满意的用户会再推荐或者促成其他潜在用户来使用你的产品。

拿鲜花店来说，客人只需要跟自己的朋友说起你的鲜花店就算是树口碑了。

拿产品网站来说，树口碑可以是隐性的，如使用病毒式传播或者社交分享功能（例如使用分享按钮分享给朋友），也可以很直白，比如使用推荐人奖励计划或者推荐送积分等。

案例研究

CloudFire: 关键指标

在图3-8中，我把用户的行为和每一种指标都联系在了一起。

| | | | | |
|--|---|----------------------------------|--|-------------------------------------|
| 问题 共享大量的照片、 视频非常耗时 父母们没有自由 时间 这些多媒体内容 亲戚朋友很需要 | 解决方案 随时分享，无需 上传 整合iPhoto和文 件夹 更好的通知系统 | 独特卖点 以最快的速度分 享照片和视频 | 门槛优势 | 客户群体分类 父母（创建人） 家人和朋友 （浏览人） |
| 现存的备选解决 方案： Flickr Pro、 SmugMug、 Apple MobileMe 和Facebook | 关键指标 获取：注册 激活：创建第一个 相册 留客：共享相 册或者视频 口碑：邀请朋友和 家人来使用 收入：在试用之后 付费 | 简短宣言： 无需上传即可轻 松分享照片和视 频 | 渠道 朋友 托儿所 生日聚会 AdWords Facebook 口口相传 | 早期接纳者： 家有婴幼儿的 父母 |
| 成本分析 服务器成本：Heroku平台（目前免费） 人力成本：40小时×65美元/小时 =1万美元/月 | | 收入分析 30天免费试用然后每年49美元 | | |
| | | 收支平衡点： 2000个客户 | | |

图3-8 CloudFire: 关键指标

3.2.7 门槛优势

这一栏一般最难填写，所以我把它留到了最后。有很多创业者喜欢把激情、代码行数或者功能这类东西说成是竞争优势，但这些都不是优势。

在商业模式中，人们还常常把“首创”称为优势。其实，首创很可能是劣势，因为开辟新市场（风险控制）的艰难重任落在了你的肩膀上，而紧紧跟随的后来者随时都有可能将你的全套招数收入囊中——除非你能不

断超越自我和跟风者。而这就需要真正的“门槛优势”了。要知道，福特、丰田、谷歌、微软、苹果和Facebook.....他们都不是首创者。

贾森·科恩提出过一个有趣的观点，那就是任何可能被山寨的东西都会被山寨，特别是当别人看到你的商业模式确实可行的时候。这一点你要记住。

想象一下：万一合伙人偷了你的源代码，然后在哥斯达黎加开了一家网站，把价格砍到最低，那你的公司还有活路吗？万一谷歌或者苹果做一个产品来和你竞争，然后直接免费呢？

因此你应该创建一种企业，即便是有上述这些情况出现，也能成功。由此贾森·科恩提出了下面这个定义¹：

真正的门槛优势必须是无法轻易被复制或者购买的。
——贾森·科恩，A Smart Bear博客

¹贾森·科恩（Jason Cohen）. “No, that IS NOT a competitive advantage”; <http://blog.asmartbear.com/not-competitive-advantage.html>.

符合这个定义的门槛优势有：

- 内部消息
- “专家级用户”的支持和好评
- 超级团队
- 个人权威
- 大型网络效应
- 社区
- 现有顾客
- SEO排名

有些门槛优势一开始只是提供给客户的价值，但是随着时间的推移逐渐发展成了独一份的优势。

比如说，Zappos²的CEO谢家华就非常注重让员工和客户满意。这一点体现在了这家公司的各种（从表面看来）不符合商业常理的政策上，比如客服代表可以花无限多的时间来和客户交流沟通，只为让客户满意；此外，公司还实行365天退货政策，并包双向邮费。然而，这些政策让Zappos品牌脱颖而出，还为其吸引了大批愿意帮忙宣传的忠实顾客。而这也是2009年亚马逊会花12亿美元收购Zappos的重要原因之一。

²大型鞋类网上商城。——译者注

在刚刚开始的时候，你可以把这个框留空。不过，这个框总是要填的。你必须仔细思考，到底如何才能让自己脱颖而出，并利用好你的优势。

案例研究

CloudFire: 门槛优势

CloudFire是用私有的p2web框架来写的，这在早期能给我们一定的优势。不过，任何可能被山寨的东西都会被山寨。所以，我决定把我的门槛优势定位为别人难以复制的东西。这里，我把它设定为社区（见图3-9）。

| | | | | |
|---|--|---|---|--|
| 问题 共享大量的照片、视频非常耗时 父母们没有自由时间 这些多媒体内容亲戚朋友很需要 | 解决方案 随时分享，无需上传 整合iPhoto和文件夹 更好的通知系统 | 独特卖点 以最快的速度分享照片和视频 简短宣言： 无需上传即可轻松分享照片和视频 | 门槛优势 社区 | 客户群体分类 父母（创建人） 家人和朋友（浏览人） 早期接纳者： 家有婴幼儿的父母 |
| 现存的备选解决方案： Flickr Pro、SmugMug、Apple MobileMe和iFacebook | 关键指标 获取：注册 激活：创建第一个相册 留客：共享相册或者视频 口碑：邀请朋友和家人来使用 收入：在试用之后付费 | | 渠道 朋友 托儿所 生日聚会 AdWords Facebook 口口相传 | |
| 成本分析 服务器成本：Heroku平台（目前免费） 人力成本：40小时×65美元/小时 =1万美元/月 | | | 收入分析 30天免费试用然后每年49美元 | |
| 收支平衡点： 2000个客户 | | | | |

图3-9 CloudFire：门槛优势

3.3 该你了

你必须把A计划写下来，才能继续下一步。很多创业者只把各种假设存在脑子里，这样既难以系统地创建公司和产品，也难以对其做系统的测试。

好记性不如烂笔头。

你想怎么用精益画布都可以，例如：

- 访问<http://leancanvas.com>，创建在线画布；
- 做一个PPT或者Keynote的版本；
- 在纸上打一个草稿。

最重要的是在做完之后至少要和一个人分享和交流你的精益画布。

第三部分 找出计划中风险最高的部分

第4章 选择切入点

第5章 开始实验

第4章 选择切入点

现在，你已经想好了一系列有潜力的商业模式，下一步就是做选择了。如果这一步做不好，那你的进展可能就会很缓慢，难免最后卡壳。

错误地评判风险是造成浪费的重要原因。

4.1 什么是风险

在讲下面的内容之前，最好先定义一下我所说的“风险”。我们都知道，创业公司有很高的不确定性，但是“不确定”并不等于“有风险”。也有不少东西是我们不确定或者不了解但是又没有风险的。

在*How to Measure Anything*一书中，道格拉斯·哈伯德就对两者进行了明确的区分。

不可预见性：不能百分之百地预见事情的结局，也就是说，事情可能的结局不止一种。

风险：不仅不可预见，而且可能会发展成损失、灾难或者意外。

还好，精益画布可以帮你把不可预见的风险找出来。在这里，风险所带来的损失可能是机会成本，也可能是实实在在的金钱成本。不过，风险也有大小之分。

在商业模式中，风险的量化方式是这样的：首先，你要确定选择正确并取得成功的可能性，然后，再加上选择错误时将会付出的代价。这一步非常关键，因为这将决定你的商业模式中风险最大的部分，也将决定你的切入点。

比如，在2.1节的案例研究中，我觉得定价并不是风险很高的地方。如果完全没人买这本书的话，我的损失肯定很惨重，不过，只要书写得好，这种情况就不太可能发生。所以，我在很早的时候就把验证重心从定价转移到书的目录上了。

创业公司的风险可以分成三大类，下面我把它列出来，并将精益画布的各部分分别归入这三大类风险中，如图4-1所示。

- 产品风险（P）
把产品做好
- 客户风险（C）
建立客户渠道

- 市场风险（M）
能否长期发展

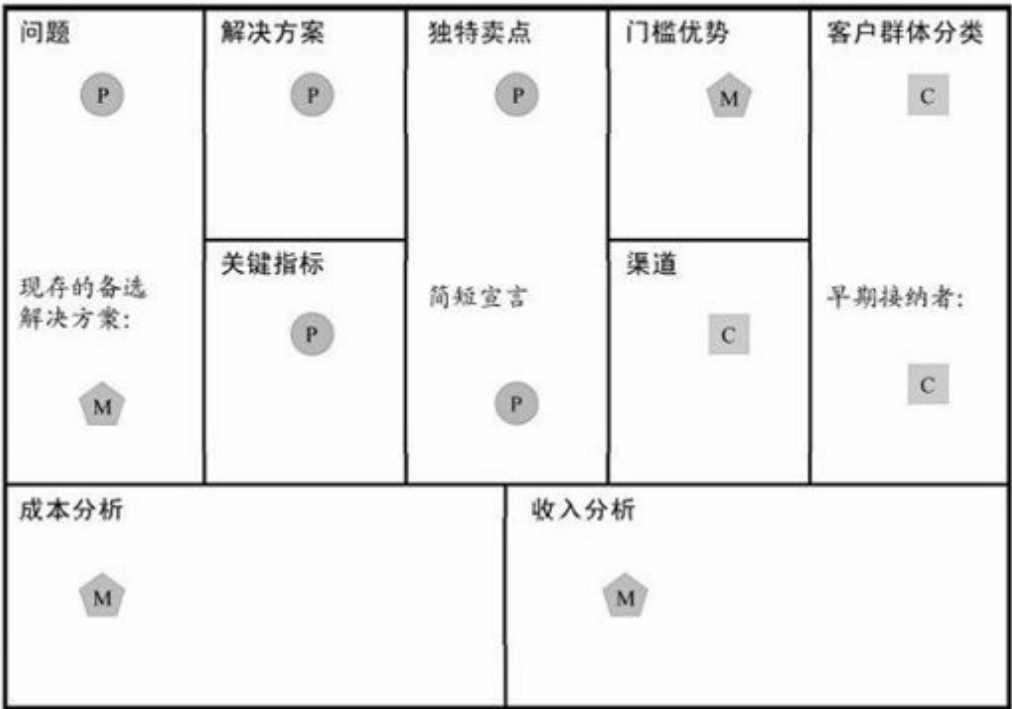


图4-1 风险

想要一次性解决全部的风险是不现实的，所以，你必须根据产品的发展阶段来把风险按照轻重缓急进行排列，然后系统地解决它们。

至于如何用概率和统计建模方法来量化和评估风险，现在已经自成一门学科了。如果你对这方面的知识很感兴趣，那我推荐你买一本道格拉斯·哈伯德的*How to Measure Anything*，这本书非常棒，而且对那些非量化指标（比如客户访谈结果等）也有指导作用。

当然，我并不推荐你在精益画布上用统计模型来评估风险，但你至少应该能对风险做一些简单的评判。满足了这个前提，才能进一步确定切入点。产品不同，商业模式中风险最大的部分也不同。不过，我发现有一些创业初期的风险是普遍存在的。我们正好可以从这些风险开始，来决定把哪个商业模式作为切入点。接下来我们就来说说这个问题。

4.2 商业模式的优先次序

好了，现在要做的，就是把做好的那些精益画布摆成一行，然后决定从哪个模式开始切入。

你的目标是选择一个满足下列要求的商业模式：有足够大的市场，有合适的客户渠道，客户需要你的产品，而且你能借此发展壮大。

接下来是我为这些条件排的顺序（从最重要的开始）。

1. 客户的痛苦程度（问题）

你应该优先选择那些最需要你的产品的目标客户群体。在你列出的客户最头疼的三个问题中，至少要有一个是这个群体非得解决的大问题。

2. 获取难度（渠道）

要想把产品做好，就必须建立起客户渠道，而这是比较难的。如果你能比较轻松地为一个客户群体建立渠道，那就应该优先考虑这个群体。虽然这样做不一定会保证能找到一个值得解决的问题或者一个可行的商业模式，但至少能让你更迅速地走向市场，更快地进行客户学习。

3. 价格/毛利（收入及成本分析）

你给产品定多少价主要取决于目标客户群体。应该尽量选择能让利润空间最大的那个群体。利润空间越大，达到收支平衡所需的客户数就越少。

4. 市场规模（目标客户群体）

你应该根据既定的商业目标选择规模较大的目标客户群体。

5. 技术可行性（解决方案）

检查一下解决方案栏，确定你的设想不仅可行，而且是能够满足客户要求的最简方案。

案例研究

CloudFire: 寻找切入点

图4-2到图4-5展示的是不同版本的CloudFire精益画布，按优先级排列。

| | | | | |
|---|--|-----------------------------------|---|--|
| 问题 共享大量的照片、视频非常耗时 父母们没有自由时间 这些多媒体内容亲戚朋友很需要 | 解决方案 随时分享，无需上传 整合 iPhoto 和文件夹 更好的通知系统 | 独特卖点 以最快的速度分享照片和视频 | 门槛优势 社区 | 客户群体分类 父母（创建人） 家人和朋友（浏览人） |
| 现存的备选解决方案： Flickr Pro、SmugMug、Apple MobileMe 和 Facebook | 关键指标 获取：注册 激活：创建第一个相册 留客：共享相册或者视频 收入：在试用之后付费 口碑：邀请朋友和家人来使用 | 简短宣言： 无需上传即可轻松分享照片和视频 | 渠道 朋友 托儿所 生日聚会 AdWords Facebook 口口相传 | 早期接纳者： 家有婴幼儿的父母 |
| 成本分析 服务器成本：Heroku 平台（目前免费） 人力成本：40 小时 × 65 美元/小时 = 1 万美元/月 | | 收入分析 30 天免费试用然后每年 49 美元 | | |
| | | 收支平衡点： 2000 个客户 | | |

图4-2 CloudFire: 父母版精益画布

| | | | | |
|---|---|---|---|--|
| 问题 共享大量的照片、视频非常耗时 大部分图片网站只支持低分辨率的缩略图 现存的备选解决方案: SmugMug Pro、Photo Shelter | 解决方案 随时分享，无需上传 整合Aperture/Lightroom/文件夹云保存原件 | 独特卖点 以最快的速度分享照片和视频 简短宣言: 无需上传即可轻松分享照片和视频 | 门槛优势 社区 | 客户群体分类 摄影师(创建人) 客户(浏览人) |
| | 关键指标 创建第一个相册 共享相册或者视频 邀请客户加入 | | 渠道 直接交往者 直接打电话推销 摄影活动现场宣传 | 早期接纳者: 婚礼摄影师 体育摄影师 肖像摄影师 |
| 成本分析 服务器成本: Heroku平台(目前免费) 人力成本: 40小时×65美元/小时=1万美元/月 | | 收入分析 30天免费试用然后每年199美元 收支平衡点: 600个客户 | | |

图4-3 CloudFire: 摄影师版精益画布

| | | | | |
|---|--|--|-------------------------------|--------------------------------------|
| 问题 共享大量的照片、视频非常耗时，且容易出错 大部分图片网站只支持低分辨率的缩略图 现存的备选解决方案: FTP、CDN | 解决方案 随时分享，无需上传 渐进式流媒体下载 | 独特卖点 极速视频共享解决方案 简短宣言: 无需上传即可轻松分享照片和视频 | 门槛优势 未知 | 客户群体分类 摄像师(创建人) 客户(浏览人) |
| | 关键指标 创建第一个项目 共享视频 邀请客户加入 | | 渠道 直接交往者 直接打电话推销 | 早期接纳者: 音乐、体育、视频游戏 |
| 成本分析 服务器成本: Heroku平台(目前免费) 人力成本: 40小时×65美元/小时=1万美元/月 | | 收入分析 30天免费试用然后每月99美元 收支平衡点: 100个客户 | | |

图4-4 CloudFire: 摄像师版精益画布

| | | | | |
|--|---|--------------------------------|-----------------------------|---|
| 问题 个人媒体文件分散在多台设备上 共享大量图片和视频很困难 | 解决方案 自动为多台设备进行同步 直接共享，无需上传 永远在线的网络设备（可选） | 独特卖点 在任何地方都能访问你的媒体文件 | 门槛优势 未知 | 客户群体分类 一般消费者 早期接纳者： 数字媒体发烧友 其他待发掘人群 |
| 现存的备选解决方案： 手动在多个设备间同步 | 关键指标 添加第一台设备 共享照片和视频 邀请朋友加入 | | 渠道 直接交往者 宽带服务提供商（OEM） | |
| 成本分析 服务器成本：Heroku平台（目前免费） 人力成本：40小时×65美元/小时 =1万美元/月 | | 收入分析 免费+收费模式，高级储存选项每个月收取9美元 | | |
| | | 收支平衡点： 1000个客户 | | |

图4-5 CloudFire：普通消费者版精益画布

虽然摄像师这个消费群体的潜在利润空间最大，但其商业模式对应的技术难度也很高。我们现有的技术还没有经过超大文件的考验，而视频文件基本上都比较大。普通消费者版的独特卖点说服力不够，而且盈利模式也比较难实施。基于上面这些考虑，我决定优先选择家长和摄影师这两个群体作为切入点。

4.3 寻求外部人员的建议

要想降低风险，还有一个好办法，那就是走出办公室去，让别人来帮你验证你的商业模式¹。

¹道格拉斯·哈伯德在*How to Measure Anything*中将这种技术描述为“直觉贝叶斯方法”。

你至少得跟一个人分享你的商业模式，别找任何借口。

以前我一直都推荐大家先把商业模型草稿记录下来，之后马上就开始客户访谈。不过，现在我觉得应该在访谈之前花一点时间来把风险理清楚，然后用头脑风暴法多想几个候选模式——但不是和客户做头脑风暴，而是和其他能给你建议的人。

为什么要这样做呢？因为这样可以更快地实现商业模式，而且可以学到更多的东西。有些问题靠客户访谈是无法解决的，而且在刚刚开始的时候，客户学习基本上都是循序渐进的，而且是定性而非定量的，所以要验证商业模式中的各种假设也比较费时。此外，你选择的目标客户群体可能太宽泛，也可能太狭隘，或者可能根本就选错了。

不过，好的“建议者”可以指出你“全盘计划”中的某些漏洞，还可以帮你进一步地优化某些模式或者排除某些模式。

我所谓的“建议者”是个泛指。早期的建议者可以是原型产品的试用者、潜在的投资者，或者其他有特长、专业知识或者相关经验而又能帮到你的创业者。

我自己就是一个不错的例子。在卖掉上一家公司之后，我跟很多创业者分享过我在CloudFire上的经验，因为他们也把目标客户群体锁定为家长。我估计我的出谋划策为他们节约了差不多三四个月的时间。要知道，这些时间是非常宝贵的，尤其是在创业初期。

接下来，我列出了一些商业模式访谈的守则。

- 不要使用**10**页幻灯片

在访谈的时候我从来不用“10页幻灯片”，因为访谈的目的是学习，而不是做推介。完全不用幻灯片也有些极端，因为你必须多做练习才能跟受访者说清楚你的商业模式，而且对方可能很难把你说的东西全都记住，所以也就给不出太多的建议。

对此，我的解决办法是在iPad或者纸上逐步填充精益画布。开始的时候是一张空的画布，然后我会一步步地把商业模式的内容讲述一遍，并把这些东西填入画布。

- 花两成的时间来介绍，剩下八成的时间用来沟通

逐步填充的办法让我很快就会把商业模式介绍完，并把所有的信息都留在了屏幕上。通常这个过程只需要三五分钟，接下来我会闭嘴，听对方说。

在这个过程中我发现，如果把整个精益画布敞开摆放在受访者面前，他们就一定能给出一些反馈，因为他们可以在脑中把整个商业模式都过一遍，然后形成自己的意见和建议。

- 问题要有针对性

我最希望了解的是：

- 受访者认为这个模式中哪个部分的风险最大？
- 他们有没有解决过类似的风险？怎么解决的？
- 他们如何查验这些部分的风险？
- 我还应该找谁谈谈？

- 小心落入“建议者悖论”的陷阱

在随后的章节中，我们将会讲到客户访谈的问题。客户访谈并不是想知道客户要什么，同理，和建议者进行访谈也不是要询问建议者该做什么。

建议者悖论：找建议者征求好的建议，但不应照搬，而要灵活运用。

——Venture Hacks

关键的问题是，你不能把建议者给你的反馈当做是“判断标准”或者“验证”，而是把它们当做一种识别及排序风险的方法。

你的商业模式仍然由你做主。只是因为有很多问题你还不甚明了，

所以，必须不断地与各种人进行交流，其中就包括建议者、客户、投资人，甚至竞争者。

在交流的过程中，你会了解到很多成功的要素。作为创业者，你的责任就是把这些要素全部融合成一个整体。

- 把合适的建议者聘为正式顾问

正如早期接纳者愿意帮你，是因为你解决了他们的问题，同样，富有远见卓识的建议者，见你来问他们擅长和喜欢的这么有意思的话题，也会很愿意出手相助。

仔细观察对方的答案和肢体语言，你就能知道这位建议者和你的公司投不投缘。如果投缘的话，不妨考虑聘他做正式顾问。

第5章 开始实验

现在，你已经确定了切入哪种商业模式，也为各种风险排了序，接下来就该做实验了。

5.1 成立问题/解决方案团队

在进行第一批实验之前，你必须组建一个合适的团队。

5.1.1 放弃旧式部门体制

如果你希望做一家精益创业公司，那么就忘记旧公司的部门体制吧。“工程部”、“质管部”、“市场部”这类标签会阻碍精益创业公司的发展，带来不必要的摩擦。所以，埃里克·莱斯推荐精益创业公司把人员分成两部分——问题团队以及解决方案团队。

- 问题团队
问题团队大部分时候负责“办公室外”的事务，比如客户访谈、做可用性测试等。
- 解决方案团队
解决方案团队大部分时候负责“办公室内”的事务，比如写代码、做测试、做部署等。

在这里，我着重强调“大部分时候”，因为两个团队都必须做到跨职能、跨领域，而且有些成员是两个团队共有的。此外，每个人都有义务和客户进行互动。

虽然我也觉得问题和解决方案团队之间有逻辑区别，但是在这个阶段，最好还是把他们视为一个团队，即问题/解决方案团队。

5.1.2 团队从简，但要够用

两三个人的问题/解决方案团队最理想。

为什么要用小团队来做1.0版的产品（即最简可行产品，简称MVP）呢？原因如下：

- 沟通容易

- 产品最简约
- 成本低

作为唯一的创始人，我基本上是独立做成了CloudFire。我遇到的最大挑战是如何平衡办公室内外的事务。最后，我不得不采取了一些特殊技巧来解决这个问题（详见附录A.3“[如何在精益创业的过程中达到心流状态](#)”）。

也许你只靠自己就能把产品做出来，但是我还是强烈推荐你至少要找一个人来和你合作，这样可以保证定期对现实情况进行检查。如果这个人是你的联合创始人那当然最好，不过，一般的建议者、投资人甚至临时挑选几个其他创业公司的创始人也没问题。

在选择团队成员的时候，要宁缺毋滥，必须确保找到合适的人，这样才能尽快地开始走流程。

三种必备人才：开发、设计和营销

倒也不是说你必须要找齐三个人，因为有时候两个人就兼有这三种职能了，甚至有时候你只需要一个通才，把三种职能都包了。我通常比较喜欢三种职能都懂一点的人。

我对这三种职能的详细定义如下。

- 开发
如果想做一个产品，你的团队就必须具备较强的产品开发能力。有两点很关键，一是团队成员要有做产品的实际经验，二是他们必须懂产品使用的技术。
- 设计
我这里说的设计既包括美学设计又包括易用性设计。新兴市场的客户可能更关心功能而不是外观，但是，满世界的人品味都在不断提高，所以，外观的设计也很重要。此外，产品并不是仅由一堆功能组合而成的，而是由一堆用户使用流程组合而成的。团队成员必须能按照客户的世界观来提供相应的用户体验。

- 营销

除此之外的一切事情都属于营销范围。人们对你的产品的看法取决于你的营销策略，所以，团队成员必须能从客户的角度来思考问题。对于营销类人才来说，最关键的是要有写文案和沟通技能，此外，还必须了解各种市场评估指标、定价策略以及产品定位策略等。

5.1.3 最好不要外包问题/解决方案团队

我经常看到有些团队把开发、设计或者营销给外包出去，一般来说效果都不怎么好。也许你的产品初级原型或者演示版是外包给别人做的，但是最好不要依赖外包公司，因为这会影响你的迭代开发速度和学习能力。

有一个事情是绝对不能外包的，那就是客户调研。

5.2 如何有效地做实验

在这一节里，我会讲述一些基本规则，帮助你有效地设计和执行实验。

5.2.1 以速度、调研和专注为目标

创业公司的目标是在资源耗尽之前找到一个可行的方案，所以，我们知道速度（以图5-1中所展示的建立-评估-调研周期为标准）很重要。我们也知道调研——尤其是客户调研——很重要。但是，还有一件同样重要的事情却被我们忽略了，那就是专注。

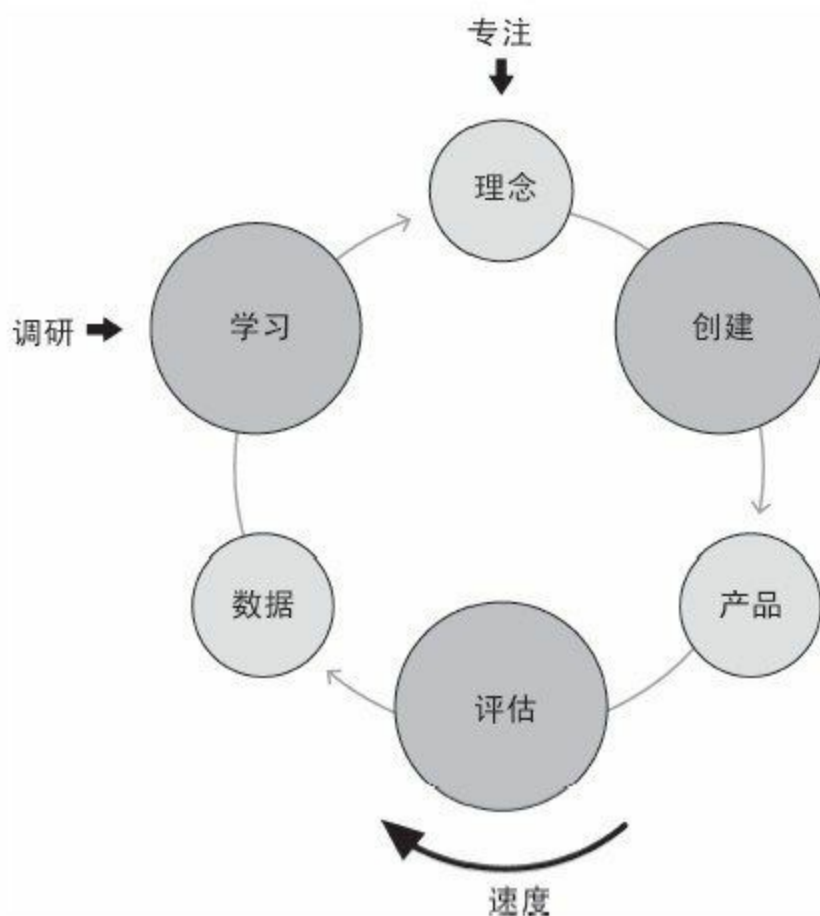


图5-1 速度、调研和专注

要想做好实验，速度、调研、专注三者缺一不可。我们可以看看，如果缺了一样会有什么后果（见图5-2）。

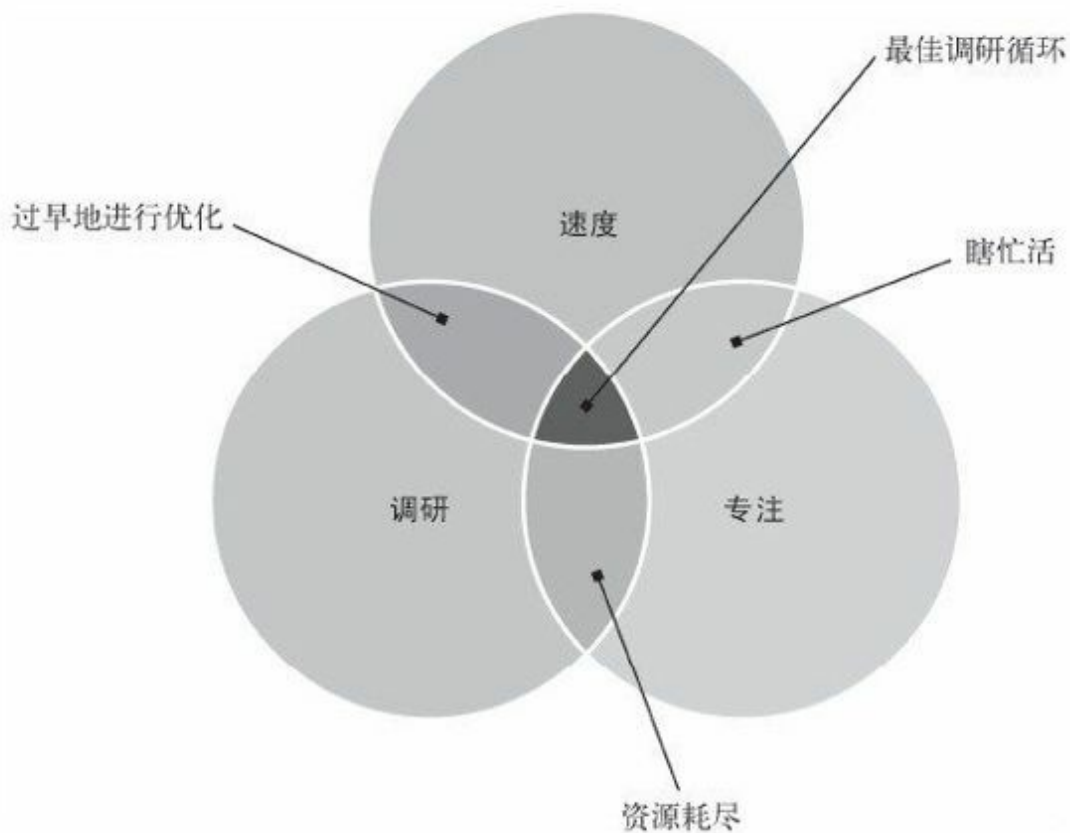


图5-2 以速度、调研和专注为目标

- 速度和专注
如果你的发展速度很快，而且很专注，但没有调研，那么感觉就像是小狗在追逐自己的尾巴一样。你花费了大量的精力，却只能原地打转。
- 调研和专注
如果找准了专注点，而且也在调研，但是动作却不够快，那你可能会面临资源耗尽的问题，还可能被竞争对手赶上。
- 速度和调研
如果你发展得很快，而且又在调研，但是却并不专注，那就可能会落入过早优化的陷阱。过早优化的例子很多，比如在还没有客户的时候就忙着扩大服务器的规模，或者在产品还没做出来的时候就去优化着陆页面，等等。

5.2.2 确定一个关键指标或者目标

创业公司的注意力只够达成一个目标。所以，你必须选定一个目标，然后专攻这个目标，忽略所有其他的事情。

——诺亚·卡根

在设计实验的时候，一定要记住实验是为了达成某个特定目标或者向用户了解某个特定的知识点。具体该设定什么目标或者向用户学习什么，则取决于当前产品所处的开发阶段。虽然说也可以同时设定多个目标，但我发现专注于一点效果最好。

5.2.3 不做多余的事情

太过追求完美往往会把事情搞砸。

——伏尔泰

你应该尽全力来设计一个简洁的实验，只要能测试你的商业模式就行，多余的事情一样都不要做。这其实是一项非常重要的能力，但是很多人都不怎么重视。其实只要能找出产品中风险最大的部分，通常不需要真正把产品做出来就能做测试。

一定要写代码才能测试软件产品吗？

德鲁·休斯顿在麻省理工学院做Dropbox的时候，曾经在黑客资讯（Hacker News）网站上发表了一个三分钟的演示视频。这个加载了视频的预告着陆页面很快就被疯狂转发，帮他招揽了数以万计的早期接纳者，为他挖掘一个联合创始人，还让他得到了创业孵化器Y Combinator的青睐，吸收进他们的项目。当时，他估计正式发布日期在3个月内，结果经过了18个月他才正式发布Dropbox。

一定要开餐馆才能测试新食品吗？

现在，在得克萨斯州的奥斯汀到处都能见到流动食品贩卖车，这最早是一些有创意的创业者用来测试新式食品是否受人们欢迎的手段，成本不高，而且见效很快。如果新食品能借此得到认可，创业者就会选

择开一家餐馆。（最近使用这个方法成功创业的一个例子是Franklins BBQ，在被*Bon Appetit*杂志评为“国内最好吃的烧烤摊”之后也终于“进化”成了一家餐馆。）不过有些创业者在开餐馆之后仍然保留了流动贩卖车。他们会在贩卖车上实验新的菜品，之后再把受欢迎的新菜品加到餐馆的菜单上。

一定要有自动化工具才能对市场做出评估吗？

曼纽尔·罗索希望能做一个面向全国公众的服务网站，根据消费者的喜好以及各地农贸市场的折扣产品来为他们生成每周的菜谱和购物清单。要实现这个想法，他必须知道人们在哪里购物、他们喜好什么菜品，以及哪些东西在打折，而且还必须把这些数据跟菜谱数据库联系起来，这样才能为消费者生成个性化菜谱。曼纽尔没有研发一个复杂的自动化工具来做这个事情，而是和负责产品的副总裁史蒂夫·桑德森就近找了一家农贸市场，然后在附近的星巴克采访了很多来这里购物的人。他们先是签下了一个客户，然后手工为他定制每周的菜谱，以此来验证他们的商业计划中风险最大的部分，然后慢慢再签更多的人。他们的目标是尽量多学习了解，而不是追求高效率。慢慢地，签下的客户越来越多，而他们也循序渐进地把解决方案中效率最低的部分换成“刚刚够用”的自动化工具，这样他们离最初的宏伟目标就越来越近了。这是一种使用高度个性化的服务作为MVP，并以此来加速客户学习的方法。埃里克·莱斯为这种方法取了个好名字——“专人接待式MVP”（Concierge MVP）。

5.2.4 你的假设必须具有可证伪性

虽然商业模式大家都会写，但实际上大家写出来的很多东西是无法验证的。精益创业法是一种科学方法，所以你必须把商业模式中的元素转换成可证伪的假设。

“可证伪”意味着你可以证明这个假设是错误的。

如果跳过证伪这一步，那你就很可能会栽个大跟头：因为找来的证据全部都支持你的假设，所以你可能会觉得自己的假设是正确的。

举个实际的例子可能更好理解。

下面是两个渠道假设。

- 宽泛

“专家”这个名号可以吸引早期接纳者。

- 具体，而且可验证

发一篇博客可以吸引100个新用户。

你无法证明第一条假设是错误的，“吸引早期接纳者”不是一个可以评估的标准。说白了，假设中没有具体说明能吸引多少早期接纳者才算通过验证——是1个呢，100个呢，还是1000个？而且，这条假设也没说清楚客户到底怎样做才能被称为“专家”。

第二个假设不仅有一个非常具体而且可以评估的目标（吸引100个新客户），而且它的前提条件也是一个具体而且可以反复进行的动作（发一篇博客），这样你就能验证它是否可行了。要是你确实无法达到这个目标，只需承认即可；而证明假设错误不仅会迫使你重新认清现实状况，而且也锻炼了你的判断能力，所以也是很宝贵的经验。

要想确保假设的可证伪性，可以参考下面这个公式：

可证伪的假设 = [具体并且可重复的动作] 可以导致 [预期的可评估的目标或结果]

5.2.5 定性验证，定量核实

在产品 and 市场达成匹配之前，一切都是未知数。不过，这也有好的一面，那就是当你面临的不确定因素很多时，你只需少许数据就可以开始学习。

如果你面临的不确定因素很多，那么只需少许数据就能大幅消除不确定性。如果你对大部分事情都很确定，那就需要大量的数据才能大幅消除不确定性。

——道格拉斯·哈伯德

这正好可以帮你的忙。

你的第一个目标是从小样本数据中获取有效反馈（不管是正面的还是负面的）。要做到这一点，可能只需寥寥五个客户访谈就行了。¹

¹这个数字是从一份易用性测试研究报告（作者雅各布·尼尔森、史蒂夫·克鲁格）中得来的。这份研究报告表明，五个测试者就可以找出85%的易用性问题。在本书随后的章节中我将举一些具体的例子来验证这个说法。

如果负面反馈很多，则假设可能无法成功，你应该及时修改或者放弃它。不过，正面的反馈很多也并不能说明你的假设在较大规模之下仍然适用。只能说，如果正面反馈很多，那你就可以继续对假设进行改善，以便随后通过大量的数据再进一步验证。

这种先定性，再定量地验证是精益创业的核心理念之一。在这本书中，你将看到我在产品的不同阶段都使用了这个方法验证假设。

5.2.6 把评估结果和具体动作关联起来

要想把评估结果和具体且可重复的动作关联起来是比较难的，因为你的产品会不断地发展变化。在做定性实验（如客户访谈）的时候，一定要注意用同样的方式来进行一系列实验，找出某种可重复的模式。在做定量实验的时候，则可以使用群组研究或者分离测试的方式。我们将在后面的章节介绍这些方法。

5.2.7 创建公开报表

很多创业者害怕验证自己的假设。这也很正常，毕竟创业者把自己的血泪和汗水都倾注到了事业之中。他们在这些假设上下了太大的赌注，所以不想有朝一日被证实自己错了。

不过，如果无法保持一定程度的透明和客观的话，那你的事业就基本上就只能靠信仰了。所以说，在全公司范围内公开地进行这些验证和实验

是非常有必要的。

公司的运营就应该像水族馆，每个人都可以看到个中情况。
——杰克·斯塔克，《伟大的商业游戏》

5.2.8 多交流学习经验，而且越早越好

全公司都能看到的报表非常适合用来做一些具体的战术分析，不过，你也应该从战略层面来总结一下你的客户学习成果。

要做到这一点，有一个好办法，那就是定期和其他人交流你从上一批实验中学到的东西——每周和内部团队交流一次，至少每个月要和外部建议者和投资人交流一次。这样，你就可以停下来，站在团队的角度来思考当前的学习成果，从而更好地安排下一步的计划（即下一批需要验证的假设）。

这就是埃里克·莱斯在《精益创业》一书中讲的“创新会计”¹。图5-3是我使用的创新会计模型，结合了精益画布的客户学习成果和基于群组的转换报表。

¹传统的会计制度主要面向成熟稳定的企业，但是，刚创业的公司常常没有产品或者尚未达成周期目标，所以无法通过传统的会计制度来体现公司的经营状况和产品研发的进度。为了解决这个问题，埃里克·莱斯设计了创新会计制度（Innovation Accounting），用于评估和展示创业公司的产品开发进度、学习情况等。即基于公司的创新而非财务来做会计，是谓“创新会计”。——译者注



学习成果汇报

CloudFire

图5-3 学习成果

首先要确认图5-3顶部列出的关键目标或者指标。

左边的部分是你某个特定时期学到的东西，分成三个部分，包括你预期将会发生的情况（即你的设想或者假设），实际发生的情况（即你的学习成果）以及你接下来准备做的事情（即下一步的实验计划）。

右边是这些“学习经验”的具体体现，包括用战术视图来展示你的客户生命周期（我们将在随后的章节详细介绍这个方法），以及把这些经验融入到你的战略视图（即精益画布）中。

这种方法让你可以以学习为本，并反复迭代，改善你的商业计划。

5.3 系统地解决风险

只有做实验才能解决风险。在产品 and 市场达成匹配之前，你一直都在学习做定性研究。虽说这样的实验也能降低一些风险，但是只靠一次实验无法完全把风险消除掉。

在这个过程中有两个常见错误。第一种是一开始被泼了冷水或者客户反应不冷不热，创业者灰心丧气，结果要么是转型过早，要么就是拒绝继续做实验。另一种则完全相反，由于一开始反响热烈，创业者过于乐观，结果后来被卡住。

对于创业公司来说，第一个重要的发展里程碑是达成产品 and 市场的匹配。要做到这一点，只做“合适的”产品是不够的，还需要构建一个可行且可扩展的商业模式。

你不能盲目地跟着既定流程走（即便是本书中写的流程也不行），也不能为了学习而闷着头做实验。你必须有清晰的目标，并且仔细地设计实验，把它们分别归到不同的“阶段”，这样才能把学到的经验全都累积起来。

尽可能提高单位时间的学习所得（详尽地分析商业模式中风险最大的部分）。

要做到这一点，首先必须要有一张完整的精益画布，记录下你认为应该可行的计划。然后，你再系统地执行一系列分阶段的实验，把画布上每个框的内容都验证一遍。

你的商业模式不是一个飞镖靶。¹

¹意即不要随机地验证商业模式的各个元素，而应该按照阶段顺序把它们全部都验证一次。——译者注

在前面的章节中我曾经说过，创业初期的公司最大的三个风险是问题、渠道和收入。

对这三大启动期风险进行评估比较，你就能快速为多个商业模式排出优先顺序，不过，你还得知道在创业的各个阶段如何系统地解决它们（参见图5-4），具体如下。

- 第一阶段：认识问题
组织一些正式的客户访谈，或者使用其他的客户观察方法来认识你的问题，看看它是否值得解决。弄清楚：哪些人会碰到这个问题？最紧要的问题是什么？当前人们是怎么解决这个问题的？
- 第二阶段：定义解决方案
认清问题之后就可以开始设计解决方案了。你可以做一个演示，让客户直观地看到你的解决方案，然后让用户对这个方案进行试用和验证。弄清楚：解决方案灵不灵？早期接纳者是谁？定价模式是否可行？
- 第三阶段：定性验证解决方案
做一个MVP，然后小范围发布给你的早期接纳者使用。弄清楚：早期接纳者是否认可你的独特卖点？怎样才能找到足够多的早期接纳者来使用你的MVP以便进行客户学习？人们愿意掏钱吗？
- 第四阶段：定量验证解决方案
改善你的产品，并把它推向更多的客户。弄清楚：你做的东西是客户想要的吗？怎样做才能把产品推广给更多的客户？你的商业模式是否具备持续发展的能力？

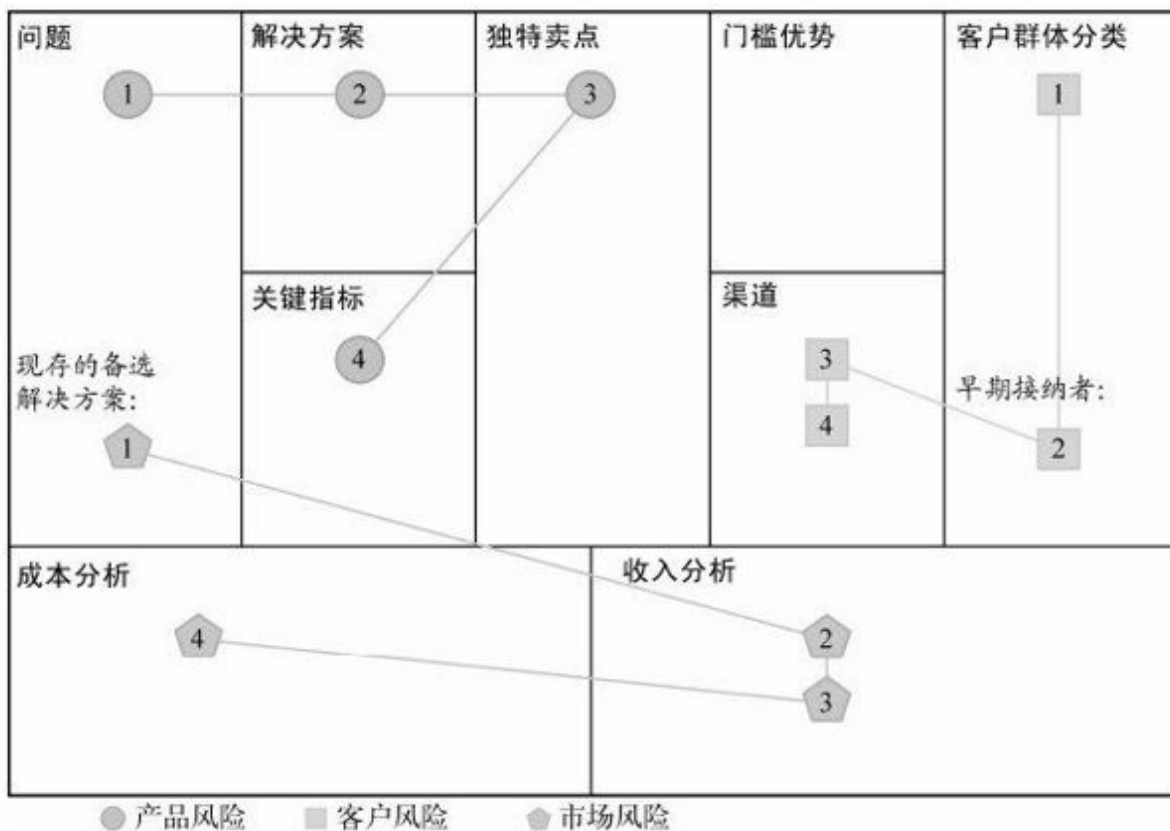


图5-4 系统地解决风险

以下是你应该如何立足风险看待三者。

- 产品风险：产品是否合适
 - (1) 首先要确保你的问题值得解决。
 - (2) 然后设计最小可行产品（MVP）。
 - (3) 制作并在小范围内验证你的MVP（即展示独特卖点）。
 - (4) 然后扩大范围，进一步核实你的验证结果。
- 客户风险：能否建立起客户渠道
 - (1) 首先要确认被问题困扰的客户群体。
 - (2) 然后精简目标客户群体，只留下那些当前就需要产品的早期接纳者。
 - (3) 刚刚开始的时候可以使用外联式渠道。
 - (4) 不过，你应该逐步建立起可扩展的内联式渠道，越早越好。
- 市场风险：能否建立起可持续发展的商业模式

- (1) 找出当前的竞争者（即现有解决方案）并为你的解决方案定价。
- (2) 首先根据客户的反馈（即能否得到客户的口头承诺）来确认价格是否合适。
- (3) 然后再根据客户的使用情况来确认价格是否合适。
- (4) 优化成本结构，建立起可持续发展的商业模式。

门槛优势

只剩“门槛优势”没有解决了。剩下这一栏是因为只有在面临竞争的时候，才能体现出门槛优势，也只有在这个时候，才能对其进行验证。你的产品和市场达成匹配的时候，才会有人来想分一杯羹，在那之前，你很可能不会遭遇太多竞争（甚至可能根本没竞争）。

所以说，尽情享受眼下这种默默无闻的状态吧——这是上天给你的礼物。

第四部分 系统地测试计划

第6章 开始客户访谈

要想学到东西，最快的办法是和客户直接交流。不是发布代码，也不是收集信息，而是直接和人们交谈。在本书余下的章节里，我们将把客户访谈当成一种学习工具¹。本章讲述的是做好客户访谈的基本方法。

¹史蒂夫·布兰克在他的《四步创业法》中强调了对客户做深度访谈的重要性。这种方法被他称为“客户探索”（customer discovery）。

6.1 别再搞问卷调查和焦点小组了，谢谢

如果我问，要想做客户调研，最简单的事情是什么，很多创业者的第一反应会是弄一堆问卷调查或者焦点小组¹。虽然问卷调查和焦点小组看上去似乎比客户访谈的效率高，但是在刚刚开始的时候却不宜使用，原因如下。

¹即focus group，指找一群人来做集体访谈，让他们谈谈对产品、服务等看法和意见，组员相互之间可以自由讨论，是一种定性研究的方法。
——译者注

- 做问卷调查要求你知道应该问哪些问题
如果现在做问卷调查，那你就很难把所有该问的问题都问到，因为在这个阶段你还不知道该问哪些问题。在做客户访谈的过程中，你不仅可以问问题，还可以让客户详细地阐述自己的回答和原因，而且还可以根据访谈的情况尝试不同的问题。
客户访谈的目的就是把你不知道的东西问清楚。
- 更麻烦的是，做问卷调查还要求你得知道正确的答案
在做问卷调查的时候，你不仅需要问正确的问题，还必须提供正确的答案以供客户选择。你自己被调查的时候，有多少次是选择“其他”作为最佳答案呢？
在客户调研初期，最好的问题是没有正确答案的“开放式问题”。
- 在做问卷调查的时候，你无法观察客户
跟客户的答案一样，从客户的肢体语言也可以看出你的问题和解决方案是否匹配。
- 焦点小组这种方法有致命的缺陷
焦点小组的问题在于组员们很快就会产生从众心理，而在这种心理的影响下得出的结论对大部分产品来说都是没有意义的。

问卷调查有没有用武之地

虽然问卷调查不适合用来做最初的客户调研，但是当你需要验证客户调

研成果的时候，它还是很有用的。

之前我曾经介绍过两步验证法——先定性验证，再定量核实。做客户访谈就是定性验证，即通过较少（但也不能太少）的实验样本对假设进行初步验证。

如果你的假设通过了初步验证，那你就能把学到的东西做成问卷调查，也就是定量地核实你的调研成果。此时你的目标就不是调研了，而是确定调研成果是否具备可扩展性（用专业术语来说就是具备统计显著性）。

6.2 交谈并不是一件容易的事

史蒂夫·布兰克是客户发展理论的代言人，他曾经在书中呼吁创业者们“走出办公室，不要闭门造车”。这一实践相当基础，看起来很容易，但实际上却是非常难以做到。

人们常以为我是一个很擅长和客户交谈的人，但事实并非如此。（人们还常常以为我住在硅谷，事实也非如此。）

我和很多技术创业者一样，也是一个技术宅。多年以来，我都是用电子邮件、论坛和产品博客这一类的工具来和客户交流，这样我就不用直接和他们交谈了。在和客户交谈的时候，我总觉得效果不是很好，而且有时候我觉得自己完全抓不住重点。

我知道倾听客户的意见很重要，但是我不知道怎么来听。

但是，我还是从一个害怕和客户直接交流的人，变成了一个愿意和客户交流的人，而且还开通了一个免费电话，并转接到我的手机，让客户可以随时随地跟我交流。之所以会有这样的转变，是因为我突然意识到：“生命如此短暂，难道我还要浪费时间来做一个根本没有人（或者只有少数人）想要的产品？”

就在意识到这一点的时候，我正好接触到了客户发展理论和精益创业方法，这让我收获很多。很快，我就开始全面严谨地测试自己的商业模式，并着手把这些理念应用到我的创业过程中。

虽然客户发展理论很有意思，也很有道理，我们也知道应该跟客户交谈，但是真正要让身体听从大脑的指挥却不容易。

“和客户谈谈”跟“做人们想要的产品”一样，很空泛。真正的问题是：你到底跟客户谈什么？

如果一开始的时候你想不出该跟客户谈什么或者怎么谈，那么可以从如下几个方面来思考。

- 你的谈话主题应该以调研为主，而不是以推介为主。

在做推介的时候，大部分时候都是你在说，所以客户很可能会假装你说得有道理，甚至会信口胡诌，隐藏自己的真实想法。

做推介的前提是你认为你的产品就是客户想要的产品，也就是说，你的问题和解决方案相互匹配。

但是，在推介恰当的解决方案之前，你必须先弄清楚客户的问题到底是什么。

调研和推介正好相反：你把背景交代好就行了，把大部分时间给客户，让他们谈自己的想法。你不必知道所有问题的答案，而且你和客户之间的任何互动（包括问答、技术支持以及功能请求等）都是调研的好机会。除此之外，和听推介相比，人们更愿意帮助那些希望得到建议但又不可苛求的创业者。

- 不要直接问客户想要什么，要从他们做的事情中挖掘这个信息
客户会在访谈的过程中说谎，这很正常，有时候是碍于面子，有时候则是因为他们对谈论的东西不了解或者不是很关心¹。你的任务不是揪出客户的谎言，而是想办法在访谈中深入挖掘客户到底做了些什么，并以此来验证他们的说法。

¹这样的情况也被称为“观测者偏差”：客户知道自己是观测对象，所以改变了自己原本的行为方式。

比如说，有个客户说有个问题非解决不可，那你就应该继续深入，问问他现在是怎么解决这个问题的。如果他什么都没做，日子也还过得好好的，那这个问题可能并不像他所说的那么严重。不过，要是他正在使用自创的办法或者竞争对手的方案而又觉得并不满意，那这个问题也许值得解决。

另一个技巧是要让客户尽快采取行动。如果某个客户说他愿意为你的产品付费，那口说无凭，你就直接让他先给你一点预付款，然后再给他保证不满意可全额退款。

在后面的章节里，我们还会谈到其他的一些技巧。

- 跟着大纲走
你应该在客户访谈的时候多做探索，这非常重要，但是也别忘了访谈是为了达成特定的学习目标。如果忘了这一点，你就很可能浪费大把的时间，却只得到很多毫无用处的信息。
在做推介的时候，你可能会随时修改你的“稿子”。但是访谈不同，没必要在每次访谈完之后都修改你的问题大纲。访谈必须前后一致，而且可重现，这样才算是系统的方法。问题大纲正好可以帮你

这个忙。

在下一章中，我将分享自己在各种客户访谈中使用过的真实问题大纲，供你参考。

- 一开始的时候把网撒大一点儿
虽说你的首要任务是确定早期接纳者的各种特征，但并不是所有的受访者都是早期接纳者。刚开始的时候，应该尽量选择多种类型的客户（避免落入局部最佳的陷阱），然后再逐渐细化。在第二轮访谈中，你还有大把机会来仔细筛选客户群体。

广招用户，不必分得那么清楚。——史蒂夫·克鲁格，《妙手回春：网站可用性测试及优化指南》

- 尽量面对面地进行访谈
之前我曾经说过，访谈的重点之一就是要能看到访谈对象。面对面交谈除了可以看到对方的肢体语言之外，还可以让人产生一种亲近感，这种感觉是其他交流方式所没有的。有了这种亲近感，才能建立起良好的客户关系。
- 从认识的人开始
刚刚开始的时候可能很难找到客户做访谈，这时你可以找一些自己认识而又符合目标客户特征的熟人来进行访谈。然后，让他们介绍几个朋友，再由朋友介绍朋友，这样就能访谈到更多的人。这不仅能帮你熟悉你的问题大纲，还能帮你找到更多的受访者。
- 找个人和你一起
在访谈的时候，如果有第三人在场的话，不仅可以确保你不会漏掉什么信息，还可以让你记住自己的调研目标。²

²创业者一般都天性乐观，且易受自己的期望偏差影响，即只看到自己想看到的东西。

在为CloudFire做第一阶段客户访谈的时候，我找的第一个受访者是我的妻子。然后，我请她跟我一起参加了后面的访谈。这不仅让我可以更好地和客户（妈妈们）进行交流，而且还可以不断提醒我要客观地认清现实状况。

- 找个休闲一点儿的地方
我比较喜欢在咖啡屋里做访谈，因为这种地方的氛围比较轻松。你也可以跑到受访者的办公室去做访谈，不过那样“商业气味”就比较浓了，而且你的访谈更像宣传推介——但这是不应该的。所以说，我会尽量让受访者选择自己觉得舒服的地方来做访谈。
- 时间要足够
我做的访谈一般都在20到30分钟之间，节奏不紧不慢。你一定要在访谈之前就 and 受访者交待清楚可能需要多少时间，而且一定要尊重受访者的时间安排。
- 不要给钱或者提供其他奖励
客户访谈和易用性实验不同。在做易用性实验的时候，你可以给用户一些奖励来让他们参与进来，但是客户访谈的目标是找到那些愿意付钱给你的客户，而不是你付钱给客户。
- 不要做记录
我在很早的时候就尝试过（在得到受访者同意的情况下）把访谈的内容录下来，但我发现这样会让有些受访者感到不自在——这又会导致观察者偏差。不仅如此，实际上我根本就没有把录下来的访谈重新放来听过，所以后来我就完全放弃记录访谈了。当然，每个人的情况不一样，这一条仅供参考。
- 在访谈结束之后马上把结果写下来
建议你在访谈结束后趁热打铁，花几分钟的时间把访谈的结果写下来。写下来之后再跟其他人汇报。
- 准备好访谈**30到60**个人
从我个人的经验看来，访谈30到60个人需要大概4到6周的时间，差不多每天访谈2到3个人，然后还需要花一些时间来做总结。根据不同的反馈情况、客户渠道以及商业模式，你实际需要访谈的人数也有所不同。当你发现从访谈中无法获取新的知识的时候，就算大功告成了。换一种说法就是：如果你只需问几个关键问题就能预测客户接下来会说什么，那客户访谈这一步就算完成了。
- 让别人帮你安排访谈日程
在客户访谈阶段，最大的浪费是等待——等待客户回应请求、安排

时间，有时候还需要跨时区做访谈，等等。如果你能事先把准备工作做好，那安排访谈的事情就可以交给其他人（或者软件）来做了。

我是这样做准备工作的：

- 先把全部访谈请求的电子邮件写好；
- 然后把每个下午都空出来，这样比较好安排时间；
- 每封电子邮件都抄送给我，所以如果安排不合适的话，我还可以提出异议。

这样，排日程的事情就不用我操心了。

6.3 寻找受访者

你应该尽量通过你日后打算用来招揽客户的渠道来寻找受访者。不过，在这个阶段你可能还没建立起客户渠道，所以也许无法用这个办法来寻找受访者。

下面，我另外教你一些寻找受访者的办法。

- 从周围的人开始

你应该从自己认识且符合目标客户群体特征的人入手。有些人觉得熟人往往难以给出准确的反馈，对此，我的看法是：能做访谈总比什么都不做要好吧？

- 让别人引荐新的受访者

第二步就是让周围的人给你介绍其他符合目标客户特征的人。你最好给介绍人准备一个模板，这样别人就可以直接复制粘贴，不必再浪费时间。下面我举一个模板的范例。

某某朋友：

最近还好吧？那啥，我有个事情想请你帮个忙。

我最近想到一个不错的点子，现在想找一些婚礼摄影师来帮我验证一下。我的想法是先找一些本地的摄影师，了解一下他们的圈子，然后看看我这个点子适不适合做成产品。

所以就麻烦你把下面这个邮件转发给你认识的本地摄影师啦。多谢！

（你也可以按你的想法修改一下。）

尊敬的朋友：

您好！我们是得克萨斯州奥斯汀市的一家软件公司，现在正在研发一款新软件，让摄影师们可以轻松地在网上展示和销售他们的摄影作品。这款软件比现存的解决方案更好用，也更快，而且

功能丰富，在线打样、储存和销售等都可以做到。

我们希望您能抽出**30**分钟的宝贵时间来接受我们的采访，让我们了解您现在的工作流程。我们并不推销任何产品，只是希望能得到一些建议。

非常感谢！

Ash

- 打老乡这张人情牌
一般来说，如果你和对方是同乡或者都来自同一个地方的话，那对方会更愿意见你。我在前面的那封电子邮件中就强调了“奥斯汀市”，这让我们可以更容易打动本地摄影师。
- 用预告页面来收集受访者
如果你的主要渠道有网站的话，那就应该尽早做一个预告页面来吸引受访者。附录A.5节“[预告页面该怎么做](#)”详细说明了预告页面的制作方法。
你可能不确定这里面招来的人不属于你的客户群体，但他们确实被你的独特卖点打动了，而且采取了行动。所以，你应该联系他们，看看他们愿不愿意花二三十分钟的时间和你见个面。
- 让受访者看到访谈的成效
把你的访谈做得像“正式采访”那样，把访谈的结果写成文章、博客或者录制一个视频。
- 最后一招：直接打电话、发邮件或者上**LinkedIn**
不管是直接出击还是经人介绍，让潜在受访者同意接受访谈的秘诀都是：“正好说中对方头疼的问题”。不过，刚刚开始访谈的时候你可能还没法做到这一点，所以一开始我会先使用别的方法做几个访谈再说。

6.4 反对意见

接下来，我列了一些常见的反对客户访谈的说法，并逐一进行了解释。

- “客户是不知道自己想要什么的。”
你的任务并不是问客户想要哪些功能，而是了解他们存在的问题，并提出一个有吸引力的解决方案。
- “访谈20个人不能得出有统计学意义的结果。”
创业公司就是要给这个世界带来一些大胆创新的东西。刚开始的时候，你遇到的最大挑战是如何来吸引别人的注意力。

如果10个人里头1个喜欢你产品的都没有，那就很有统计学意义了。

——埃里克·莱斯

如果你找的10个人都喜欢你的产品，那你就有些胜券在握了。

- “我只关心数字。”
另一个常见的做法是什么也不做，只关心那些可以量化的指标。这个做法的问题在于一开始的时候你可能没有足够的流量，也没那么多钱来买流量。更重要的是，指标只能告诉你访客做了些什么（或者没有做什么），它们无法指示其背后的原因。到底客户为什么会放弃你的网站呢，是因为文案写得不好，美术设计太差，价格太高，还是其他原因？你可以选择不断地尝试无数种可能的组合，看哪种会让客户更满意；当然，你也可以选择简单的办法——直接问客户。
- “我自己就是客户，所以我不用跟其他人谈。”
37signals的朋友们提倡为自己做产品（解决自己的问题），认为这是做好产品的最佳方法。我同意，这确实算是一个优势，因为你的问题是你自身经历过的，不过，这不能成为不做客户访谈的借口。作为一个创业者，你真的能客观冷静地看待问题和定价的事情？虽然你和你的潜在客户都被同样的问题所困扰，但由于你的身份是创业者，所以，你是做不成客户的。就算你觉得自己的产品是为其

他和你观点类似的创业者做的，你也必须验证这个说法。
解决自己的问题是一个很好的起点，但你仍然需要确认你的问题是值得解决的。要做到这一点就必须和其他人交流。

- “我的朋友们都觉得这个想法很不错。”
我确实建议你一开始的时候随便找认识的人做访谈，但是这并不代表他们会给你客观的反馈。你的家人和朋友可能会把事情想象得比较好，也可能把事情想象得比较糟，这完全取决于他们对创业这件事的态度。所以说，你应该用熟人来锻炼你的问题大纲，然后再多找一些不熟或者不认识的人来做访谈。
- “我只需要一个周末就能把东西做出来，为什么还要花几个星期的时间来做客户访谈呢？”
“尽快发布，经常更新”是多年之前就流行开来的软件开发理念，旨在尽快获取客户的反馈意见。不过，就算花时间来做法这种“小更新”也可能会浪费时间。
首先，这些“小更新”其实并不小。更重要的是，你完全没必要等解决方案做出来之后再进行验证。是的，是需要让客户直观地看到你的解决方案，但是这并不意味着你必须写好代码或者真的把产品做出来——你可以使用演示工具、实物模型、草图、视频和着陆页面等各种工具，它们都能符合你的要求。你必须尝试找出最简可行产品，这样才能加快学习速度。
- “我的问题太明显了，根本不需要验证。”
有时候有一堆合理的理由让你的问题看起来确实很明显：
 - 你对问题所在的领域非常了解；
 - 你解决的是地球人都知道的问题，比如提高着陆页面的销售额或者转换率；
 - 你解决的是著名的难题，比如治疗癌症的药或者消除贫困。

在这类情况下，最大的风险可能不是验证问题，而是认识问题。比如：哪些人受这类问题的影响最大（即早期接纳者），他们现在是怎么解决这类问题的（即现有备选方案），你的解决方案有何过人之处（即独特卖点）。

不过，就算你的问题属于这类情况，我仍然推荐你针对具体问题来做一些客户访谈，以便能验证你对问题的认识，然后再针对你的解

决方案来做访谈。

- “我看不出这里头有什么问题，所以测试不了。”

你可能觉得你的产品并不是用来解决问题的，例如电子游戏、短片、科幻小说等。但我认为，就算是这类产品，究其本质仍然是解决问题的，只不过这次的问题不是由痛苦引起的，而是由欲望引起的。

和之前的那一条一样，我也同意这类产品没必要专门进行验证，而是应该先花点时间来了解你的受众（即早期接纳者），然后用较小的规模快速地测试你的解决方案，比如为你的电子游戏、短片、书做一个预告片。

- “别人会抄袭我的想法。”

早期的访谈（和预告页面）应该完全围绕着问题来进行，你的目的是和那些知道自己正被问题困扰的客户谈谈，把问题弄清楚。也就是说，没什么好抄的。

直到开始针对解决方案做访谈的时候，你才会给别人看你的解决方案。不过，那个时候你应该已经找到了不少早期接纳者，这些人会更愿意付钱买你的服务，而不是自己做一个同类的产品。

话虽如此，你还是必须记住：要想保住优势，你就必须能比现在（和未来）的竞争对手学习得更多更快。

- “看不见的产品是不会有人买的。”

如果你能戳中客户最头疼的问题，又能让他看到一个切实可行的解决方案，他是会掏钱的。当然，你还必须解除他的其他心理障碍，比如提供试用期、提供方便的退款方式等。

其实，只要把各方面的风险控制好了，就不愁产品卖不出去。拿我的最新产品USERcycle来说，我使用了客户访谈、HTML和Illustrator做的演示画稿等工具来认识问题、确定解决方案，而且单靠这些工具就让我签下了100个付费用户，而此时我连MVP都还没做呢。我会在第8章详细介绍我是怎么做的。

第7章 针对问题做客户访谈

在设计解决方案之前，你必须了解客户的想法。

7.1 学习目标

针对问题做客户访谈的目的是确定问题和客户群体是否匹配，并解决下面这些风险。

- 产品风险：你要解决什么？（问题）
客户怎么看待你提出的三大问题？
- 市场风险：你的竞争对手是谁？（即现有备选解决方案）
客户目前是怎么解决这些问题的？
- 客户风险：受问题困扰最严重的人是谁？（即目标客户群体）
你选择的目标客户群体是否能支撑公司的发展？

7.2 对问题进行验证

你的第一个目标是看看客户对你提出的几个重大问题有何看法。你可以制作一个描述这些问题的预告页面¹，写一篇博客或者在Google和Facebook上打一个广告，看看客户的反应。

¹如何制作预告着陆页面请参见附录A.5.2节“[预告着陆页怎么做](#)”。

使用上面说的这些办法可以让你迅速收集一些反馈意见，不过，要想真正了解客户面临的问题（特别是他们现在有没有解决方案以及这个方案到底是什么），你还必须更主动地和他们接触。你可以使用非正式的观察研究方法，比如“设计思维法”（Design Thinking）以及“以人为本设计法”（User Centric Design）等。此外，还可以使用结构化客户访谈法。

当我想测试新的产品理念的时候，一般会先使用上述几种或者全部非正式观察研究方法快速收集一些客户反馈，再使用一个比较有条理的问题访谈大纲来进行访谈。接下来我们就谈谈这个。

如果你想详细了解一下上述研究方法和访谈技巧，可以阅读以下图书：

- 史蒂夫·布兰克的《四部创业法》
（<http://www.cafepress.com/kandsranch>）
- 卡伦·霍兹布拉特、杰撒民·温德尔和谢利·伍德合著的*Rapid Contextual Design*
- IDEO公司推出的*Human-Centered Design Toolkit*（[ideo.com](http://www.ideo.com)）

案例研究

用观察客户的方式来认识问题

在推出本书第1版之后，我每周都会找读者聊天，一次30分钟，每周两小时。在这个过程中，读者可以向我咨询任何自己在创业过程中遇到的问题。我找他们聊天的目的并不是为了向他们推介解决方案，甚

至也不是为了询问他们对书的看法（这有时候会让对方觉得有些意外），而纯粹是为了看看其他创业者是如何做产品的，以及他们在做产品的过程中遇到过哪些困难。聊天虽然简单，但是却非常重要，因为我借此发现了一些普遍存在的问题。通过分析这些问题，我不仅写了很多文章，举办了很多研讨会，还促成了第2版的出版。最后，我还针对这些问题推出了两个产品：精益画布和USERcycle。

7.3 可证伪的假设

要想取得好的访谈效果，你还必须做一件事情，那就是把你精益画布上的假设转换成可证伪的假设。

下面我用CloudFire的实例来讲一下具体的流程。

案例研究

图7-1沿用了之前制作好的画布，需要验证的部分我做了记号。

| | | | | |
|---|--|---|---|---|
| 问题 共享大量的照片、视频非常耗时 父母们没有自由时间 这些多媒体内容亲戚朋友很需要 <div>1</div> | 解决方案 随时分享，无需上传 整合iPhoto和文件夹 更好的通知系统 | 独特卖点 以最快的速度分享照片和视频 简短宣言： 无需上传即可轻松分享照片和视频 | 门槛优势 社区 | 客户群体分类 父母（创建人） 家人和朋友（浏览人） <div>1</div> 早期接纳者： 家有婴幼儿的父母 |
| 现存的备选解决方案： Flickr Pro、SmugMug、Apple MobileMe和Facebook <div>1</div> | 关键指标 获取：注册 激活：创建第一个相册 留客：共享相册或者视频 收入：在试用之后付费 口碑：邀请朋友和家人来使用 | | 渠道 朋友 托儿所 生日聚会 AdWords Facebook 口口相传 | |
| 成本分析 服务器成本：Heroku平台（目前免费） 人力成本：40小时×65美元/小时=1万美元/月 | | 收入分析 30天免费试用然后每年49美元 | | |
| | | 收支平衡点： 2000个客户 | | |

图7-1 CloudFire的问题访谈

我分别为每个部分制订了一个可证伪的假设，我的实验就围绕这些假设来进行（参见图7-2）。

可证伪的假设 = [某个可重复的行为] 会触发/导致 [预料之中的结果]

| 问题 | 解决方案 | 独特卖点 | 门槛优势 | 客户群体分类 |
|--------------------------------|------|------|------|---------------------------------|
| 问题访谈的结果应该揭示每个人都被共享大量媒体文件的问题所困扰 | | | | 问题访谈的结果应该证实家长确实是一个具备发展潜力的目标客户群体 |
| 问题访谈的结果应该确认客户目前正在使用的某些备选解决方案 | 关键指标 | | 渠道 | |
| | | | | |
| 成本分析 | | 收入分析 | | |
| | | | | |

图7-2 CloudFire问题访谈实验目标

注意
 在和客户接触的时候，你可能经常会学到很多额外的东西。我们会把这些额外学到的知识简单地归纳一下（作为参考观点），并在实验结束时把它们体现在画布之中。

7.4 开始问题访谈

接下来，请你跟我一起把问题访谈大纲过一遍，这个大纲的结构如图7-3所示。

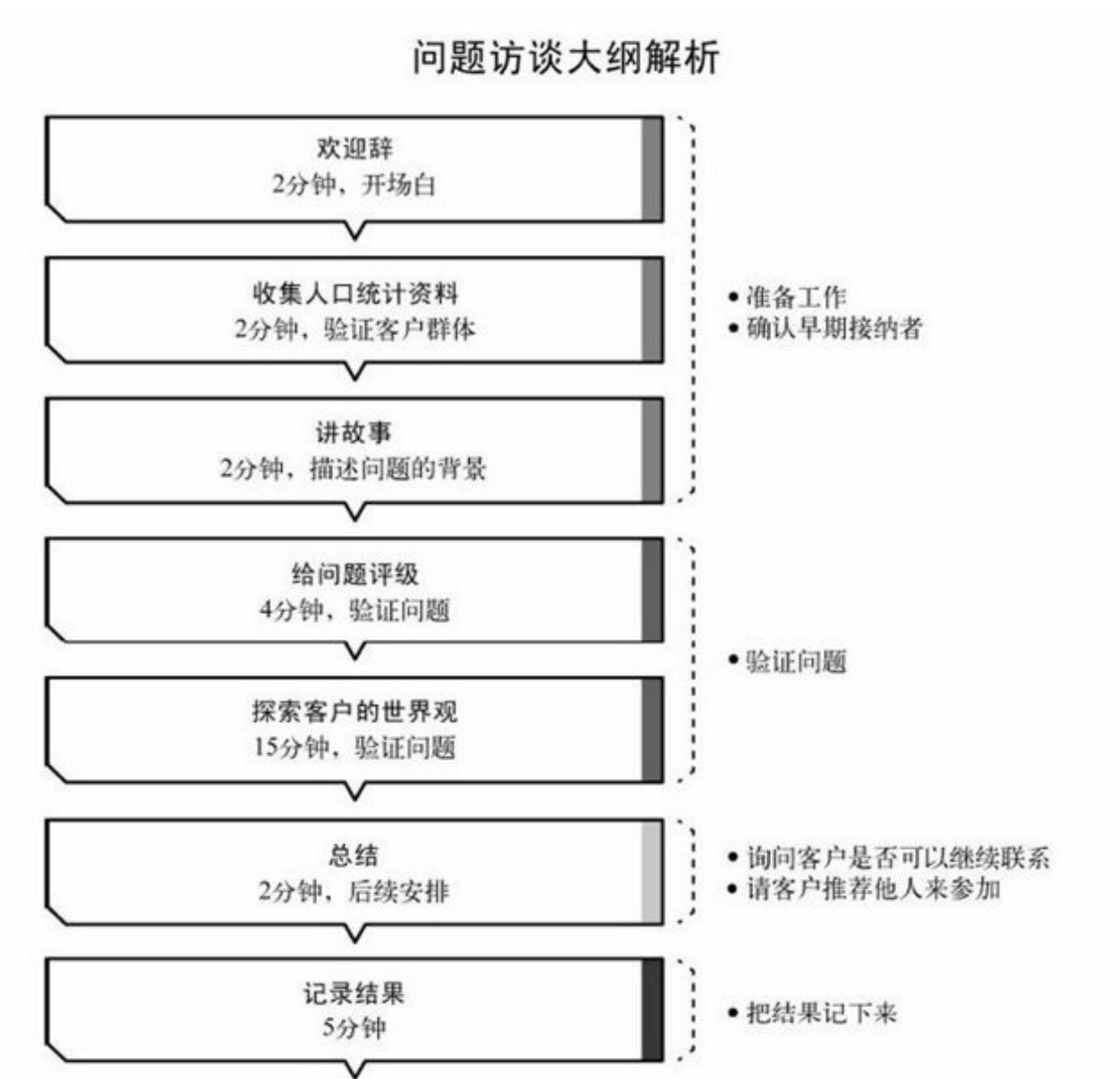


图7-3 问题访谈大纲

7.4.1 欢迎辞（开场白）

（2分钟）

简单的开场白，介绍一下访谈的方式：

非常感谢您今天能抽出时间，大家一起聊一聊。

我们现在正在做一个共享照片和视频的网站，专门为家长设计。我和妻子最近刚刚升级做了父母，我发现妻子在使用现有的共享工具的时候很痛苦，所以就想到了这个点子。

不过，在继续深入制作我们的网站之前，我希望能看看其他家长是不是也遇到过这样的问题，这样我才知道应不应该继续做下去。

我们的访谈安排是这样的。首先，我会介绍一下我们想要解决的主要问题，然后，我会征询一下大家的意见，看看各位有没有遇到过这类问题。

有一点我必须讲清楚，那就是我们现在还没有成品，我们的目的只是向大家了解一下相关的情况，绝对不会向你推销任何产品。

如果没有什么问题的话我们就开始吧！

7.4.2 收集统计数据（验证客户群体）

（2分钟）

在开始之前问一些背景问题，收集一些基本数据，这能帮助你划分客户群体，并确定早期接纳者的特征。

在分析各位遇到的问题之前，我希望简单地了解一下大家的背景信息：

- 你有几个小孩？
- 你的孩子多大？
- 你会不会在网上分享照片？

- 你会不会在网上分享视频？
- 是不是经常分享？
- 一般都和谁分享？

7.4.3 讲故事（描述问题的背景）

（2分钟）

把最重要的问题融合在故事里讲出来：

好的，谢谢。现在我来说说我们想要解决的具体问题。

大家有了小孩之后，会发现拍照比以前多了，特别是视频，更是比以前多很多。我们的父母辈以及其他亲人每隔一段时间（比如每周）就会要求我们分享孩子的新照片和视频。不过，我们却发现想要定期分享所有这些东西很麻烦，因为太耗时，有时候还会搞得人很头痛。

我们必须整理好图像文件，调整图像大小，上传过程中还得照顾孩子。视频就更麻烦了，因为常常需要把视频转换成网站要求的格式。

大部分家长都睡眠严重不足，有孩子之后空闲时间就更少了。更何况即使有时间，我们也会把时间留给孩子，而不是花在没有意义的事情上。

你是不是也被同样的问题所困扰呢？

7.4.4 问题评级（验证问题）

（4分钟）

描述三个你觉得最让人头疼的问题，然后请大家给这些问题排个序。

具体说来，下面这三个问题尤其伤脑筋。

(1) 有了孩子之后，照片和视频是不是比以前增加了很多？

(2) 你有没有觉得分享照片和视频很麻烦？

(3) 很多家长都觉得时间不够用，你有没有这种感觉？

另外，这方面你是否有什么别的烦恼呢？

注意

你应该经常打乱这些问题的顺序，尽量避免受访者产生任何倾向。

7.4.5 探索客户的世界观（验证问题）

（15分钟）

这是访谈的核心部分。此处“没有大纲”就是最好的大纲。

在这个部分，你应该把问题逐个过一遍。问问受访者现在是怎么解决这些问题的，然后闭嘴，倾听。

尽量让他们讲得更详细一些。在他们回答之后，你如果还有想要深入了解的东西，则应该继续跟进发问，但是注意不要引导对方的回答，也不要跟他们说这个问题有多么严重（或者宣传你的解决方案有多么好）。

除了语言之外，你还应该通过观察他们的肢体语言和声音来判断他们对这个问题的评价是“很重要”、“还可以”或者“不重要”。

如果在这个过程中，对方提出了新的问题，那你就用同样的办法再过一遍。

(1) 那你现在是如何分享照片和视频的呢？

(2) 能不能跟我详细说说现在分享照片和视频的步骤？

(3) 你现在使用的分享工具是什么？你是怎么知道这个工具的？

如果还不够清楚，那你就继续发问，直到把对方现在的分享流程弄清楚。

这个部分的访谈至关重要，因为它不仅可以让你了解问题，而且还可以初步确定潜在客户对于问题的评价。有时候受访者会不自觉地在问题评

价这个事情上撒谎，这可能是因为他们顾及你的面子，也可能他们根本就碰到过这个问题。对此，你应该把好关。如果他们说某个问题“很重要”，但却不去积极主动地寻求解决方案，那很明显这就是矛盾的。

7.4.6 总结（后续安排）

（2分钟）

现在，所有用来验证假设的问题都问完了，不过，现在你还有一件事情要做，另外还有两个问题需要问。

你现在还无法跟这些受访者细谈你的解决方案，但你必须要给他们一点盼头，吊吊他们的胃口。现在就很适合做高调推介了。你不仅可以简单概括地跟受访者介绍一下你的解决方案，还可以给他们留下一段印象深刻的短小介绍材料，方便他们替你传播扩散。

然后，你要征询受访者同意后续保持联络。你的目标是跟受访者建立起一个持续的反馈渠道。最后，你还要请大家帮你推荐其他人来接受访谈。

我开始的时候曾说过，这个产品现在还没做完，不过，我们的产品将会大大地简化家长们在网上分享照片和视频的步骤。简单地说，就是“无需上传的SmugMug”（你可以把SmugMug换成受访者现在使用的其他产品。）

今天我们已经谈了很多了，那么，如果我们的产品做出来的话，您愿不愿意来看看呢？

另外，我们希望能找更多的人来做访谈。您能否为我们再推荐一些家长？

7.4.7 记录结果

（5分钟）

现在，你要趁热打铁，花5分钟把访谈的结果记录下来。

你最好做一个表单，类似下面这个，这样就可以把需要验证的假设所对应的访谈结果迅速记录下来。

早前我曾经说过，你应该尽量找一个人和你一起做访谈，这样才能得到客观的结果。如果有个同伴，那你们俩应该先分别填这个表，然后对照彼此的结果讨论一下，再把最终结果录入到你们使用的系统中去。

问题访谈

日期：_____

联系方式

姓名：_____

电子邮箱：_____

人口统计信息

小孩数量：_____ 年龄：_____

在线分享照片数量：_____ 在线分享视频数量：_____

是否经常分享？_____ 和谁分享？_____

问题1： 分享大量照片和视频很费时。

重要度_____ 痛苦度：_____

现在是怎么解决这个问题的？_____

问题2： 有很多人想看这些照片和视频。

重要度_____ 痛苦度：_____

现在是怎么解决这个问题的？_____

问题3：我没时间来分享照片和视频。

重要度_____ 痛苦度：_____

现在是怎么解决这个问题的？_____

其他信息：_____

推荐别人：_____

注意

你可以使用Wufoo或者Google Forms等工具。这样，你不仅可以记录访谈结果，还可以对其进行分析整理。

7.5 你了解你的问题吗

在这一节里，我们将讨论如何来解读访谈结果，改善访谈大纲，以及如何确定什么时候可以进行下一步。

- 反思一下每周的访谈结果
如果你的访谈安排足够紧凑的话，那每周都应该可以访谈10到15个人。在这一周的时间里，暂时不要修改大纲。等每周结束的时候，讨论一下本周的访谈结果，总结一下学到的东西，然后再根据情况来修改。
具体如何修改取决于需要验证的假设类型和受访者的反馈情况。而你的目标则是在这个过程中不断调整访谈大纲和目标客户群体，逐渐使每批新的访谈都能得到比之前更强烈、更统一的客户共鸣。
- 逐步锁定早期接纳者
看看哪部份人群的共鸣更大（即受问题影响最大）。同时，放弃那些没什么共鸣的人群。
- 改进你的问题
如果所有人都给出了“不重要”的反馈，那你就把这个问题从大纲中删去。如果发现一个新的“很重要”的问题，那就把它加到大纲里。最终目标是把你的产品精简到只针对某一个“很重要”的问题——这也将成为你的独特卖点。
- 深刻认识现有解决方案
你必须深入研究早期接纳者的现有解决方案，这样才能设计出适合他们的产品。早期接纳者会拿他们正在使用的解决方案来和你的产品、定价以及定位等做对比。比如说，如果他们目前的解决方案是完全免费的，那你的产品就必须展示出足够大的价值，才能说服客户放弃免费的解决方案来选择你的产品。
- 留意客户的措辞
要想写好独特卖点，抓住真正的“关键”词，你就必须仔细留意客户用什么样的语言来描述他们现在使用的流程。

- 找出渠道接触早期接纳者
在了解早期接纳者大概是哪个群体之后，你就应该看看用什么渠道才能接触到这类群体。我们会在第8章中讲述如何验证渠道。

问题访谈要做多少才够

首先，你至少要访谈10个人，而且还必须：

- 确定早期接纳者的特征；
- 找到一个“很重要”的问题；
- 能明确描述客户目前的解决方案。

案例研究

CloudFire: 问题访谈学习成果

在进行了15次家长访谈之后，我们觉得对问题有了较好的认识。

下面就是我们的学习成果。

产品风险：你要解决的是什么？（即问题）

假设

问题访谈的结果最终会揭示共享大量媒体文件的问题困扰着所有人。

心得

超过八成受访者表示，他们现在所使用的解决方案很麻烦。我们认为症结在于上传的流程，但同时也了解到因为上传大量图像太伤脑筋，使用者也采取了某些措施来解决这些问题，比如一次只分享少量照片。我们问，如果分享照片很简单的话，他们愿不愿意多分享一些，大部分人都说愿意（这是一个新的假设，还需要验证）。

客户更大的痛苦其实是分享视频。有很多家长现在并不分享视频，但

这不代表他们不想。他们面临的最大困难是不知道该怎么办。有很多人都试过，但是最后还是放弃了，因为他们没办法把视频转换成适于网页浏览的格式。

除了上述心得体会之外，我们还倾听了家长们描述现在的分享流程，而这又引出了一大堆其他的问题，我们都把它们放到了图7-4所示的流程图中。

家长在分享照片和视频时的痛点

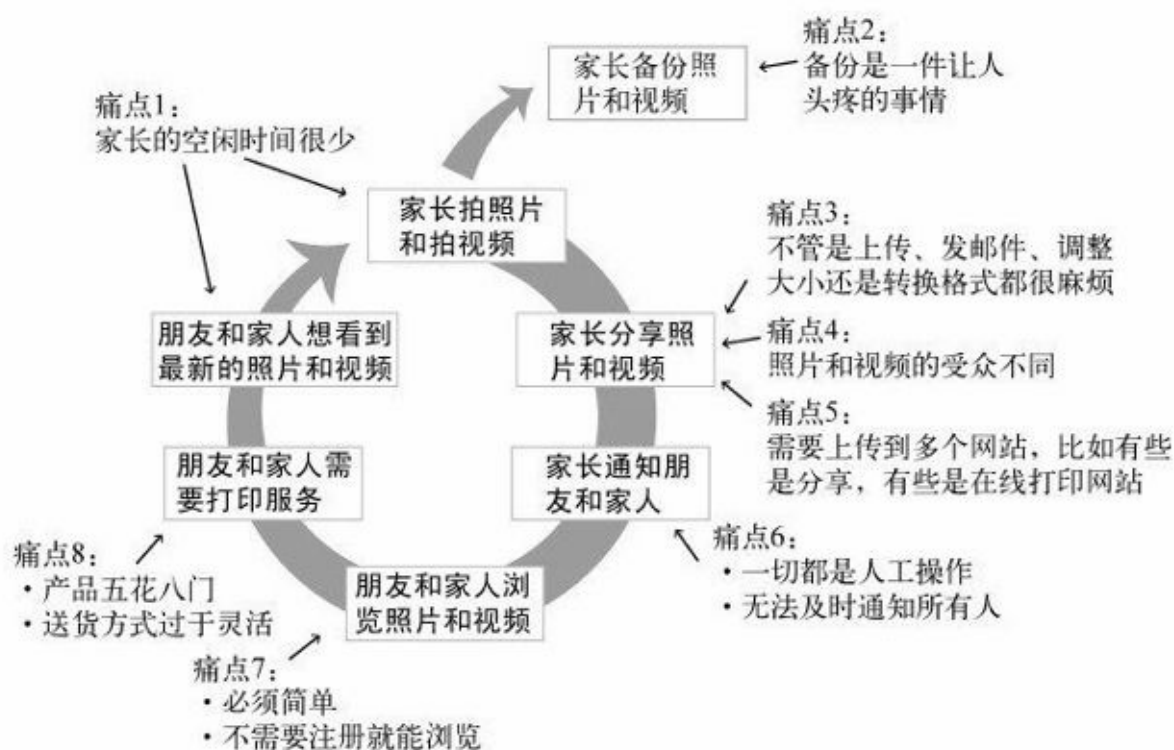


图7-4 CloudFire针对的痛点

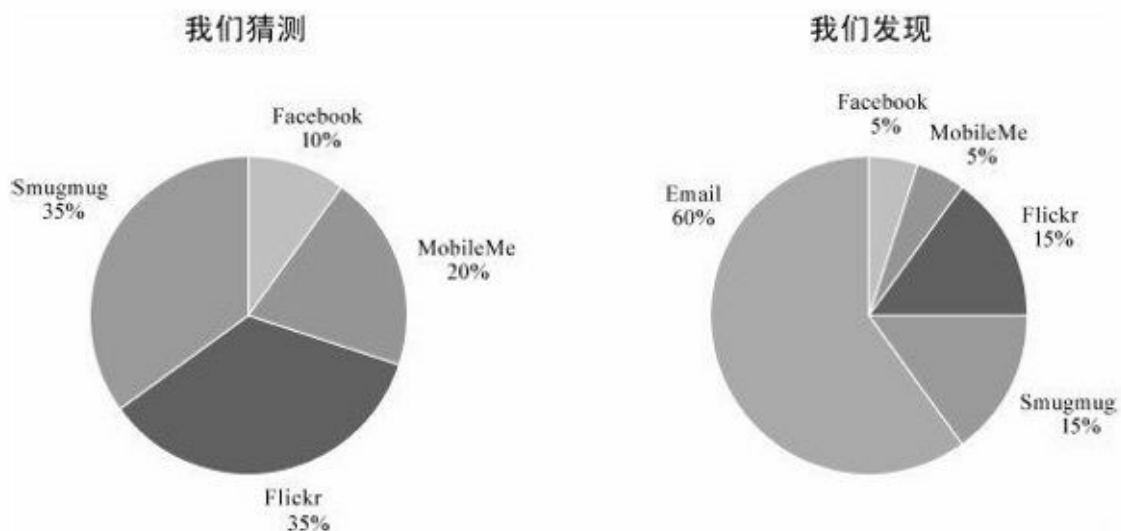


图7-5 现有解决方案

我们问他们为什么要选择电子邮件，他们都说是因为这样最方便。这很有趣，因为他们并不是为了自己方便，而是为了照顾浏览者，尤其是祖父母辈的老人。虽然电子邮件的附件有大小限制，但至少每个人都知道如何使用。

所以说，你的客户的客户才是你真正的客户。

客户风险：谁被困扰最深？（即目标客户群体）

假设

问题访谈的结果应该证实家长确实是一个具备发展潜力的目标客户群体。

心得

家长中有八成都觉得用老办法分享照片和视频很麻烦，但有六成人正在凑合着使用“免费”的电子邮件。这对我们来说是一个挑战，因为我们必须证明CloudFire比不要钱的解决方案更好，更有价值。在这个过程中，我们又发现了几个需要验证的假设：

- 如果操作很简单的话，家长们会更愿意多分享照片（当然也包括视频）；

- 如果有自动备份流程的话，就解决家长们的大问题了；
- 家长们愿意每年花49美元来购买这个解决方案。

更新精益画布

根据这些访谈结果，我们修改了精益画布，如图7-6所示。

| | | | | |
|--|---|---|--|--|
| 问题 共享大量的照片、视频非常耗时 不知道如何来分享视频（或者转换格式） 担心数据文件会丢失，因为没有备份 现存的备选解决方案： Flickr Pro、SmugMug、Apple MobileMe 和Facebook | 解决方案 随时分享，无需上传 自动视频转换 云备份原始文件 关键指标 获取：注册 激活：创建第一个相册 留客：共享相册或者视频 收入：在试用之后付费 口碑：邀请朋友和家人来使用 | 独特卖点 以最快的速度分享照片和视频 简短宣言： 无需上传即可轻松分享照片和视频 | 门槛优势 社区 渠道 朋友 托儿所 生日聚会 AdWords Facebook 口口相传 | 客户群体分类 父母（创建人） 家人和朋友（浏览人） 早期接纳者： 家有婴幼儿的父母 |
| 成本分析 服务器成本：Heroku平台（目前免费） 人力成本：40小时×65美元/小时 =1万美元/月 | | 收入分析 30天免费试用然后每年49美元 收支平衡点： 2000个客户 | | |

图7-6 修改后的家长版精益画布

下一步

把学到的东西转换成一个演示版产品，并开始进行解决方案访谈。

第8章 针对解决方案做客户访谈

在正式做产品之前，你应该先做一个“演示版”，以便验证你的解决方案。

8.1 学习目标

现在，你手上已有一份排好序的问题列表，而且对现有解决方案也做了了解，可以开始制作和测试解决方案了。

首先，必须再次仔细检查你在问题访谈阶段的收获，然后，再解决下面这些风险。

- 客户风险：谁受到的困扰最严重？（早期接纳者）
怎样才能找到早期接纳者？
- 产品风险：你如何应对这些问题？（解决方案）
最简可行产品必须具备哪些功能？
- 市场风险：收费模式是怎样的？（收入）
客户是否愿意掏钱买你的解决方案？
他们能接受的心理价位是多少？

8.2 验证解决方案

我们的主要目的是向客户展示一个“演示产品”，让他们可以直观地看到我们的解决方案，并验证我们的产品是否真能解决客户的问题。

记住：会描述问题的客户很多，但是能想象解决方案的却很少，所以你需要借助演示产品来让他们了解你的解决方案。

我这里说的演示产品指的是任何可以有效代表实际产品的东西。预先使用演示产品来验证是因为做“完整解决方案”非常耗时，而且如果做错了或者设置了没必要的功能，还会导致浪费。你的目标是做一个刚刚够用的解决方案（可以用效果图、原型产品等），然后拿给客户试用，获取反馈信息，并改进你的最简可行产品（MVP）。

如果你做的是软件，那么就可以用模型和视频做“演示产品”。如果你做的是实体产品，那么可以用草图、CAD模型，甚至还可以用橡皮泥和3D打印机来迅速制作原型。

不管你选择用什么材料来做演示产品，都应该记住下面这些准则。

- 演示产品必须是可实现的
我有些朋友在设计公司工作，他们那里有团队专门负责制作早期演示产品。这些演示产品属于销售流程不可分割的一部分，而且还是重头戏，不过它们常常需要用到一些技术（比如Flash），而最终产品并不是用这些技术做出来的。所以虽然演示产品通常会使销售更顺利地进行，但却让真正做产品的人很伤脑筋，因为有些很“炫”的效果做不出来。结果就是，你的承诺（和你卖给客户的理念）与实际产品之间就不对等了。
- 演示产品看起来要够真实
我不喜欢过于花哨的效果，但也不喜欢走另一个极端，即只用没有任何修饰的线框图或者草图。虽然这样做很省事，但是客户必须要对你的最终产品很有信心才会去试用，我会尽量避免这种情况。演示产品看起来越真实，针对解决方案的测试结果就越精确。

- 演示产品必须能迅速改进
在面谈过程中，客户会对你的产品提出易用性方面的意见。这些意见非常宝贵，所以你必须尽快把它们融入到产品里，以便在接下来的访谈中验证。所以说，最好别把演示产品外包出去，否则你会被外包团队的日程安排牵着鼻子走，而这会影响你迅速改进产品的能力。
- 演示产品应尽量避免浪费
做演示产品和实际产品使用不同的技术就会造成浪费。我做演示产品的时候，最先也是用纸笔、Photoshop、Illustrator快速进行原型设计，但随后我会把它们转换成HMTL和CSS，这样长远看来会将浪费降至最低。
- 演示产品必须使用看上去比较真实的数据
不要在演示产品中使用“占位数据”（比如大段无意义的占位文字）。你应该使用一些“看起来很真实”的数据，这不仅可以帮你在屏幕上组织页面元素，还可以让你在介绍解决方案的时候更有底气。

内容比设计更重要。没有内容的设计不是设计，只能算是装饰。
——杰弗瑞·齐德曼，*A List Apart* 和Happy Cog Studios创始人

案例研究

CloudFire

我们做了一些页面效果图，然后做了一个视频，展示了用户从iPhoto现有相册中挑选500张照片进行分享，以及从桌面文件夹中找10个视频来分享的过程，而这一切仅耗时不到两分钟。

和之前一样，我们也有一些办法可以帮你快速测试客户对解决方案的初步反应，比如在着陆页面或者博客上发一个演示视频，并评估受众的响应（Dropbox就是这样做的）。在这里，我用这些方法做快速测试，但使用更有条理的客户访谈来做正式验证。

案例研究

使用博客文章来测试解决方案

2009年8月，我写了一篇博客，名为“**How I Document My Business Model Hypotheses**”（我的商业模式记录法）。我当时使用的是史蒂夫·布兰克在他的书中阐述的方法，即用表格来记录商业模式假设，但更新起来很麻烦。我和很多其他使用客户开发法的朋友交流过，发现他们也遇到了同样的问题。

在此之前，我曾经接触过亚历山大·奥斯特瓦德的商业模式画布理念，但是却放弃了，因为我觉得画布这种做法太简单了。创业者罗伯·菲茨帕特里克把史蒂夫·布兰克和亚历山大·奥斯特瓦德的理念结合起来，自己设计了一个表格，我受此启发，决定自己也做一个。精益画布就是最终的成果，也就是我在那篇博客文章中描述的方法。

那篇文章很快就成为我有史以来点击量最高的文章。我认为这表示人们很认可这个方法，并借此机会组织了几场正式的客户访谈，以便进一步验证我的解决方案。最后，我决定招一个团队¹（也是通过博客操作的）来做在线版的精益画布。

¹团队成员包括卢卡斯·菲特尔、罗斯·黑尔和安德鲁·埃利奥特。

8.3 测试产品价格

我发现人们经常会误解“学习而不是推介”这个说法。是的，在做客户访谈的时候，你的目标是学习，而不是做推销，但是如果你表现得过于含糊和漫无目的的话，又怎么能学到东西呢？

做访谈的时候，你必须做好心理准备，那些明显可证伪的假设很可能会被客户推翻。这不是什么问题。

想要客户掏钱就是这样一种假设，但要验证这个假设你必须换一种方式。之前你在验证问题的重要程度时，是通过客户的行为来确定事实，但是定价的弹性很大，所以你必须更直接一些。

8.3.1 不要问客户他们愿意付多少钱，告诉他们该付多少钱

想象一下，乔布斯在推出iPad之前先来问问你觉得这个东西值多少钱，很荒诞吧？不过，或许你也做过这种事，问客户“大概愿意付多少钱”。

怎么说呢，只能说是不过脑子。仔细想想吧，客户没有任何必要把价钱说高，他们只会估一个很低的价格。而且，客户还有可能对价格的事情一无所知，问这样的问题只会让他们觉得不自在。

任凭你怎么吹嘘，客户可能也不会觉得他们的问题有多严重，而且你也不应该这样做。不过，你通常可以说服客户为你的产品支付一个大家都觉得“公平”（但又超出你和客户的预期）的价格。这才是你应该做的事儿。

大部分人在解决方案访谈阶段的心态都是“尽量减少注册的麻烦”。我们不希望给客户带来任何麻烦，只愿他们快点试试我们的产品，盼望着总有一天他们会被我们的好心好意所打动，然后掏钱。

可是，这样做就无法及时验证我们的解决方案了，因为客户对于产品的选择太随兴了。此外，由于没有心理门槛，客户也不会在产品上花太多心思，而这也会影响我们的学习效果。

你的任务是找到早期接纳者。他们的一大特征就是和你一样，对你要解决的问题非常重视，而且如果你要收费的话，他们会愿意付你一个好价钱。我早前曾经说过，价格不仅是产品的一部分，而且还将直接决定产品的目标客户。

8.3.2 不要让注册变得简单，把它变麻烦

我知道这可能和你的直觉正好相反。其实它也和我的直觉相反。不过，某次客户访谈过程中的一个社会实验改变了我的看法（当然后来我还反复做过很多次类似的实验）。

那时候，我刚刚向客户展示完解决方案，并确定找到了一个真正“很重要”的问题，而且手上也有了一套解决方案。

我：好吧，我们来谈谈价格的问题吧.....

客户：现在就要开始侃价了啊？

我：其实不能算是侃价吧。我们的内部人员倒是一直都在用这个产品，但是还没有跟团队之外的人确认过是不是真正要将它产品化。

客户：哦，好吧。

我：那么，请问下你觉得这个产品卖多少钱合适？

客户：我也不知道——可能每个月15到20美元？

我：呃，这个价格和我们的想法有点不同。我们希望开始的价格是每个月100美元。当然，我明白你为什么不愿意付这么多钱（因为你的公司还没有开始盈利），所以我们会提供免费加付费，或者初级套餐一类的选项。

现在，我们正在寻找10家[此处插入你对早期接纳者的定义]的公司，条件是他们非常需要解决[描述你的首要问题]。我们会和这10家公司密切合作，花30到60天的时间来验证我们的[此处插入独特卖点]是否可行，如果不可行，则我们全额退款。

你之前曾说你每个月在开发人员身上花不少钱，希望能自己做一个系统，但是对结果并不是很满意。我们的产品已经做到第三版了，比较成熟，而100美元还不到每月一个开发人员两个小时的工资。

客户：嗯，很有道理。我们希望能加入你们这个计划。一年1200美元不贵，只相当于我们现在开发人员工资的一小部分而已。我们怎么加入？

我：我们还在完善产品细节问题，弄好之后我们会联系你。

客户：我们真的很愿意作为第一批使用者。你能不能稍微等等，我上楼去拿我的支票簿，马上回来.....

好了。这到底是怎么回事呢？为什么客人愿意付（自己最初开价的）五倍的价钱？

这里头有很多道理，总结起来就是下面五条。

- 定价

奥伦·克拉夫曾经在他的书*Pitch Anything*里讲过这种诱导技巧。在书中，他描述了如何在推介的过程中扮演古代宫廷弄臣角色，只不过这次取悦的目标不是帝王，而是客户。你不要想着如何给客户留下深刻印象，而是把要自己的产品变得炙手可热。

- 限量

我说“仅限10位”并不是在虚张声势。做MVP的首要目的就是学习。我可以找100个“观望型客户”，但是我更愿意只找10个“全情投入型客户”，然后把自己的精力全都放在他们身上，这样效果好得多¹。

¹The 10X Product Launch: <http://www.ashmaurya.com/2011/10/the-10x-product-launch>。

- 对比

我们之前曾经说过，价格是相对的。但是要记住，虽然你在定价的时候会参考现有解决方案，但客户们并不一定能想到。就连乔布斯在推出iPad这种全新类型的产品的时候，也是参考其他产品来定价的。他用颇具技巧的宣传方式让产品评测师们认为iPad和上网本类

似，所以评测师们在对比价格的时候也会拿上网本来作比较，而这样的对比让人们觉得iPad简直太划算了。

- 自信
大部分人都不会愿意在MVP阶段就开始收费，因为他们觉得MVP太“简”了，甚至都不好意思拿出手。但我不这么想。因为我们不断测试、验证问题，并努力把产品的功能范围不断缩小，所有这一切都是为了做出一个虽然“最简”但却真真正正能帮助客户解决问题的产品。

8.3.3 从AIDA的角度来看解决方案访谈

AIDA是一个营销术语，四个大写英文字母分别代表Attention（注意）、Interest（兴趣）、Desire（欲望）和Action（行动）。它也是一个分解解决方案访谈的实用框架，下面我们具体来看看。

- 注意
用独特卖点来吸引客户的注意力，而独特卖点取决于从问题访谈中找出来的头号问题。
要想吸引客户注意，最有效的办法就是解决他们的问题。
- 兴趣
用演示产品来展示如何实现独特卖点，诱发客户产生兴趣。
- 欲望
兴趣再上一层就变成了欲望。如果你让注册变得很容易，那么客户的心理门槛就没有了，而这可能会妨碍你做客户学习。所以，你必须激发客户对产品的渴求，让他们把心思全部放在你的产品上。之前所展示的对话就从稀缺性和价格对比两个方面激活了客户的购买欲。
- 行动
让客户对产品做出承诺，可以是口头的，也可以写下来，甚至先预付一些钱也可以，根据你的产品来决定。

8.3.4 解决方案访谈和推介的区别

虽然说我们在这个阶段会使用很多诱导技巧，让人觉得很像是在做推介，但其目的仍然是学习。

推介的结果一般有两种，要么谈成，要么就谈不成。而在做解决方案访谈的时候，你在访谈的每个阶段都有一个明确的假设作为基础，而且要不断评估客户的反应。如果在访谈的过程中你发现客户的行为和预期不符，那就应该停下来，仔细研究一下原因。比如说，你的定位可能错了，或者说你的目标客户找错了。

我们上面描述的AIDA框架也可以用来辅助着陆页面的设计或者其他类似宣传材料的设计。随着时间的推移，你也会逐步使用其他的東西来刺激客户的欲望，比如口碑、品牌等，但是你必须记住，不管使用什么方法，都要注意调动客户的情绪，这一点非常重要。

8.4 可证伪的假设

和之前一样，在访谈的过程中，你也要把你想验证的假设写下来。

案例研究

CloudFire

图8-1展示的是和之前一样的画布，只是把现在需要验证的部分做了记号。图8-2展示的是解决方案访谈的基础实验。

| | | | | |
|--|---|---|--|---|
| <p>问题</p> <p>共享大量的照片、视频非常耗时</p> <p>不知道如何来分享视频（或者转换格式）</p> <p>担心数据文件会丢失，因为没有备份</p> | <p>解决方案</p> <p>随时分享，无需上传</p> <p>自动视频转换</p> <p>云备份原始文件</p> | <p>独特卖点</p> <p>以最快的速度分享照片和视频</p> | <p>门槛优势</p> <p>社区</p> | <p>客户群体分类</p> <p>父母（创建人）</p> <p>家人和朋友（浏览人）</p> |
| <p>现存的备选解决方案：</p> <p>Flickr Pro、SmugMug、Apple MobileMe 和 Facebook</p> | <p>关键指标</p> <p>获取：注册</p> <p>激活：创建第一个相册</p> <p>留客：共享相册或者视频</p> <p>收入：在试用之后付费</p> <p>口碑：邀请朋友和家人来使用</p> | <p>简短宣言：</p> <p>无需上传即可轻松分享照片和视频</p> | <p>渠道</p> <p>朋友</p> <p>托儿所</p> <p>生日聚会</p> <p>AdWords</p> <p>Facebook</p> <p>口口相传</p> | <p>早期接纳者：家有婴幼儿的父母</p> |
| <p>成本分析</p> <p>服务器成本：Heroku平台（目前免费）</p> <p>人力成本：40小时×65美元/小时=1万美元/月</p> | | <p>收入分析</p> <p>30天免费试用然后每年49美元</p> <p>收支平衡点：</p> <p>2000个客户</p> | | |

图8-1 CloudFire解决方案访谈

| | | | | |
|------|-------------------------------|------------------------------------|------|--------|
| 问题 | 解决方案 | 独特卖点 | 门槛优势 | 客户群体分类 |
| | 解决方案访谈应该验证： 我们为最简产品选择的功能列表 | | | |
| | 关键指标 | | 渠道 | |
| 成本分析 | | 收入分析 | | |
| | | 解决方案访谈应该能够让客户口头同意为我们的产品支付每年49美元的费用 | | |

图8-2 CloudFire解决方案访谈实验假设

8.5 正式开始解决方案访谈

现在，你可以开始访谈了。注意以下两点。

- 选择同一批受访者
你之前在做问题访谈的时候，应该已经征得了部分受访者同意来做后续访谈。如果这些受访者中有一部分适合作为早期接纳者，那就为这些人安排解决方案访谈。
- 同时也找一些新的受访者
应该在每批访谈中都加入一些新面孔，这样才能用第一次做访谈的心态认真地把所有假设都验证一遍。之前的受访者应该给你推荐过一些人，请把握好这些资源。当然，此时你也可以开始试一试在前一轮访谈中发现的一些新的客户渠道。

接下来，我们把解决方案的流程过一遍，如图8-3所示。

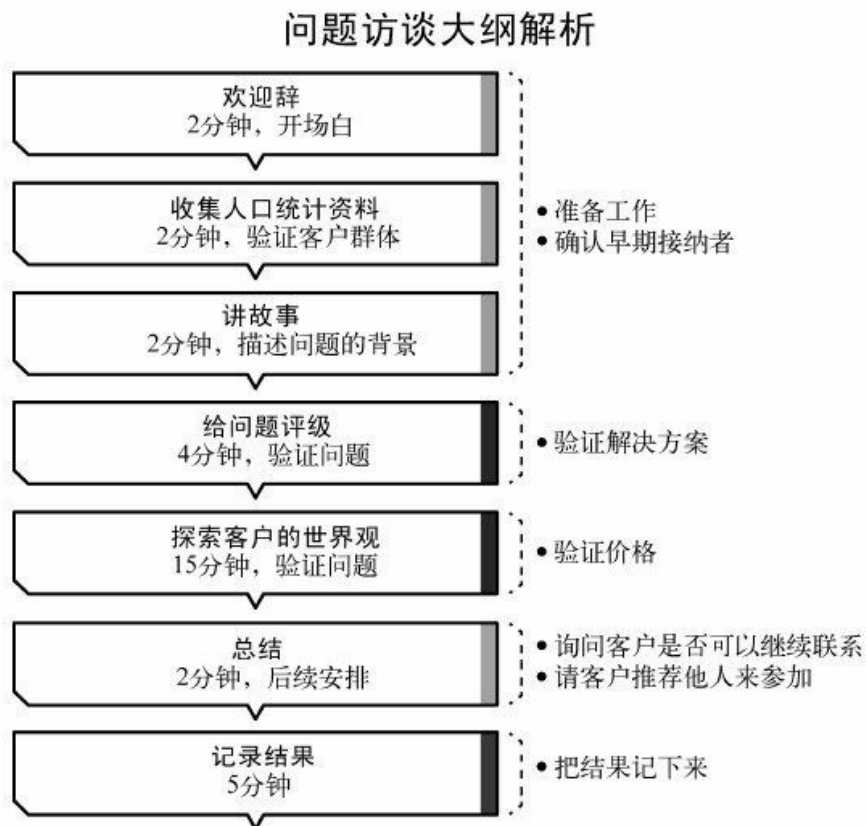


图8-3 解决方案访谈大纲

8.5.1 欢迎辞（开场白）

（2分钟）

和之前的访谈一样，你应该先来个开场白，介绍一下访谈流程。

非常感谢各位今天能抽出时间，大家一起聊一聊。

我们现在正在做一个在线分享照片和视频的产品，专为家长设计。我是在自己做了家长之后想到这个点子的，因为我用过的很多类似的产品，但都不是很好用。

我们的访谈安排是这样的。首先我会介绍一下我们想要解决的主要问题，然后我会听听大家的意见，看看各位有没有遇到过类似的问题。此外，我还会给大家看一个演示产品。

有一点必须跟各位说清楚，那就是我们现在还没有完整的产品，我们的目的也只是多向大家了解一下相关的情况，绝对不是在向你推销任何产品。

各位没有问题的话我们就直接进入正题。

8.5.2 收集统计信息（验证客户群体）

（2分钟）

在开始之前，问一些背景问题，收集一些人口统计信息，从而帮你进行客户群体划分和确定早期接纳者。如果你之前已经和这位受访者做过访谈了，那你可以跳过这一段。当然，如果你发现还有其他问题想问的话，也可以在此提问。

在开始之前，我们希望简单了解一下大家的背景信息：

- 你有几个小孩？

- 孩子们多大？
- 你会不会在网上分享照片？
- 你会不会在网上分享视频？
- 是不是经常分享？
- 一般都和谁分享？

8.5.3 讲故事（描述问题的背景）

（2分钟）

和之前的访谈一样，用一个故事来把你认为最重要的三个问题带出来：

好的，谢谢。现在来说说我们具体想要解决的问题。

有了孩子之后，我们拍摄照片和视频比以前多了，尤其是视频。我们的父母辈以及其他亲人每隔一段时间（比如每周）就会要求我们分享孩子的新照片和视频。但我们发现想要定时分享所有这些内容很麻烦，因为很耗时，有时候还会搞得人很头痛。

我们必须要把这些照片整理好，调整大小，上传过程中还得照顾孩子。视频就更麻烦了，因为上传视频往往需要把视频转换成网站要求的格式。

大部分家长睡眠严重不足，有了孩子之后空闲时间就更少了。更何况有孩子，我们更愿意把空闲时间留给孩子，而不是花在没有意义的事情上。

各位是不是也有同样的感受呢？

如果你觉得客户的反响很平淡，那就别忙着继续下一步，拿出问题访谈大纲，然后按照那个大纲来继续访谈，看看客户现在是怎么解决这些问题的。

8.5.4 演示（验证解决方案）

（15分钟）

这是本次访谈的核心部分。

把每个问题都过一遍，展示一下如何用你的演示产品来解决这些问题。

<针对每个问题>

展示如何使用演示产品来解决这些问题。

每个问题解决完之后暂停一下，问问受访者有没有问题。

<然后>

好了，我们的产品在现在大概就是这个样子。我们希望能确定最终产品的功能范围，所以想再问各位几个问题：

- 演示过程中有没有什么功能让大家印象深刻？
- 大家觉得哪种功能可有可无？
- 有没有什么功能是大家想要但我们这里没有的？

8.5.5 验证价格（收入来源）

（3分钟）

与其说定价是一门科学，不如说它是一门艺术。

最好的价格通常是客户稍微有点抵触，但又能接受的价格。（所谓欲拒还迎是也。）

之前的访谈结束后，你应该为这个客户群体专门设计了价格，就用这个价格来验证。

不要让客户来估价，要由你来主导。你主动告诉他你的价格模式（可以

找参照产品，也可以直接说），然后马上评估他的反应。如果他同意这个价格，那你要记录一下，到底是犹豫了一下再接受，还是很快就接受了。

好吧，我们接下来谈谈价格的问题。

我们的产品采用的是会员制。

每年花49美元，即可无限量分享照片和视频，如果是你，你愿意掏这个钱吗？

8.5.6 总结（继续提问）

（2分钟）

现在，所有假设的问题都已经问完了，但你还有两个问题要问。

首先，你应该问问受访者是否愿意在产品发布时试用。如果可能的话，不要只让他们做口头承诺，而应该写下来或者预付一点费用；

然后，你应该问问他们能不能推荐一些人来参加访谈。

非常感谢各位的宝贵时间。我们得到了很多有用的信息。

正如我之前所说，这个产品还不完整，但是过不了多久应该就可以正式发布了。如果产品发布的话，大家愿不愿意试用呢？

此外，我们现在还在寻找更多和各位情况类似的人来做访谈。你能不能帮忙推荐其他孩子比较小的家长来做访谈呢？

8.5.7 记录结果

（5分钟）

现在，你要趁热打铁，花5分钟把访谈的结果记录下来。

你最好做一个表单，类似下面这个，这样就可以把需要验证的假设所对

应的访谈结果迅速记录下来。

和之前的访谈一样，你和另一个采访人应该先分别填这个表，然后再谈论一下，对照一下相互的结果，然后再把最终结果录入到你们使用的系统中去。

| |
|-----------|
| 解决方案访谈 |
| 日期： _____ |

联系方式

| |
|-------------|
| 姓名： _____ |
| 电子邮箱： _____ |

人口统计信息

| | |
|-----------------|-----------------|
| 小孩数量： _____ | 年龄： _____ |
| 在线分享照片数量： _____ | 在线分享视频数量： _____ |
| 是否经常分享？ _____ | 和谁分享？ _____ |

解决方案1：直接共享，无需上传

| | |
|------------|------------|
| 重要度： _____ | 痛苦度： _____ |
| 附注： _____ | |

解决方案2：iPhoto/文件夹集成

| | |
|------------|------------|
| 重要度： _____ | 痛苦度： _____ |
| 附注： _____ | |

| |
|--|
| |
| |

解决方案3：自动转换视频格式

| | |
|------------|------------|
| 重要度： _____ | 痛苦度： _____ |
| 附注： | |
| | |

价格

| |
|------------------|
| 愿意付（美元每月）： _____ |
|------------------|

其他信息：

| |
|--|
| |
|--|

**推荐别人：

| |
|----------|
| ** _____ |
|----------|

8.6 你找没找到值得解决的问题

在这一节里，我将介绍一下如何解读访谈结果、改进访谈大纲以及确定何时可以进行下一步。

- 反思一下每周的访谈结果
和之前的访谈一样，你应该在每周结束的时候再来修改大纲。
- 增加和删除功能
如果客户希望增加新功能或者改进用户体验，那你应该分析一下有没有足够的理由支持这样的改变。删除那些没有意义的功能。
- 验证早前的假设
如果你做的问题访谈反响强烈，那解决方案访谈也不会有悬念——之前的假设应该能够得到验证。如果验证失败的话，那你就应该重新审视之前做的假设，根据情况做些修改，再进行验证，直到验证成功为止。
- 调整价格
如果你设定的价格没有遭遇任何阻力，那就应该试着稍微提高一点。在定价时参考一下客户目前使用的解决方案。如果他们现在的解决方案是免费的，那你要问自己：产品能不能体现足够的价值，让客户放弃免费的解决方案来选择你的付费方案？
最后，把各种信息之间的规律找出来。哪些人更像是早期接纳者？他们愿意接受什么样的价格？如果使用这个价格的话，你的公司能不能生存和发展？

什么时候可以进行下一步

如果下面的事你都做到了，就可以进行下一步了。

- 确定了早期接纳者的人口统计信息
- 找出了客户很头痛的问题

- 明确了最简可行产品需要解决的问题
- 确定了客户愿意支付的价格
- 可以保证公司的生存和发展（用现有数据粗略计算一下）

案例研究

CloudFire: 解决方案访谈学习

在做完了20个解决方案访谈之后，我们的学习成果如下：

客户风险：被困扰最深的人是谁？（即早期接纳者）

假设

解决方案访谈应该验证：家有小孩的人是产品的早期接纳者。

心得

在早期的访谈中，我们发现家里分享照片、视频最多的往往是母亲，而且生第一个孩子时分享的动力最足，对于其他亲友来说也是一样，最关心的往往是第一个孩子。我们还发现当孩子长到三岁之后，家长分享的动力会逐渐减弱。

经过多次访谈，我们最后把早期接纳者的范围缩小成了“第一次生小孩并且小孩年龄不到三岁的母亲”。早期接纳者的定义明确之后，要把她们找出来就很容易了。

产品风险：你如何解决这些问题？（即你的解决方案）

假设

解决方案访谈应该验证：我们为最简产品选择的功能列表。

心得

我们的演示产品速度快而且很好用，受访者的反响良好。我们的产品

还提供了一个附加功能，即在上传分享的同时自动备份原文件，受访者们非常惊喜。虽然很多家长都希望能把这个功能集成到第三方软件（比如iPhoto、Picasa等）中去，但是他们觉得一开始使用文件夹分享模式也可以。我们打算用文件夹分享，因为这样就不用费时费力地去集成第三方软件，而且这种方法非常通用（每台电脑都有文件夹）。

市场风险：你怎么收费？（即收入来源）

假设

解决方案访谈应该让客户口头同意为我们的产品支付每年49美元的费用。

心得

那些使用“不要钱”的方法来分享照片和视频的家长对于我们的定价有些抵触，这个我们已经意料到了。不过，他们觉得在分享的同时还能备份听起来很不错，所以同意一试。那些正在使用付费服务的家长对付钱一事并无异议，但前提是必须能轻松地把现有数据全都转移到CloudFire平台上。

新版精益画布

早期接纳者定义有了变化，而我们也相应地找了几种新渠道，如图8-4所示。

| | | | | |
|---|---|---|--|---|
| 问题 共享大量的照片、视频非常耗时 不知道如何来分享视频（或者转换格式） 担心数据文件会丢失，因为没有备份 现存的备选解决方案： Flickr Pro、SmugMug、Apple MobileMe和Facebook | 解决方案 随时分享，无需上传 自动视频转换 云备份原始文件 关键指标 获取：注册 激活：创建第一个相册 留客：共享相册或者视频 收入：在试用之后付费 口碑：邀请朋友和家人来使用 | 独特卖点 以最快的速度分享照片和视频 简短宣言： 无需上传即可轻松分享照片和视频 | 门槛优势 渠道 托儿所 生日聚会 AdWords Facebook 妈妈博客 口口相传 | 客户群体分类 父母（创建人） 家人和朋友（浏览人） 早期接纳者： 家有婴幼儿的父母 |
| 成本分析 服务器成本：Heroku平台（目前免费） 人力成本：40小时×65美元/小时=1万美元/月 | | | 收入分析 30天免费试用然后每年49美元 | |
| 收支平衡点： 2000个客户 | | | | |

图8-4 更新之后的父母版精益画布

下一步做什么？

用学到的东西来定义和制作MVP。

第9章 推出**1.0**版

你应该尽量缩小产品功能范围，这样就能更迅速地
从需求征集阶段转化到正式发布阶段，从而可以更快地进行学习。

9.1 产品开发会阻碍学习

我们可以看看传统产品开发周期中的客户学习情况（如图9-1所示）。

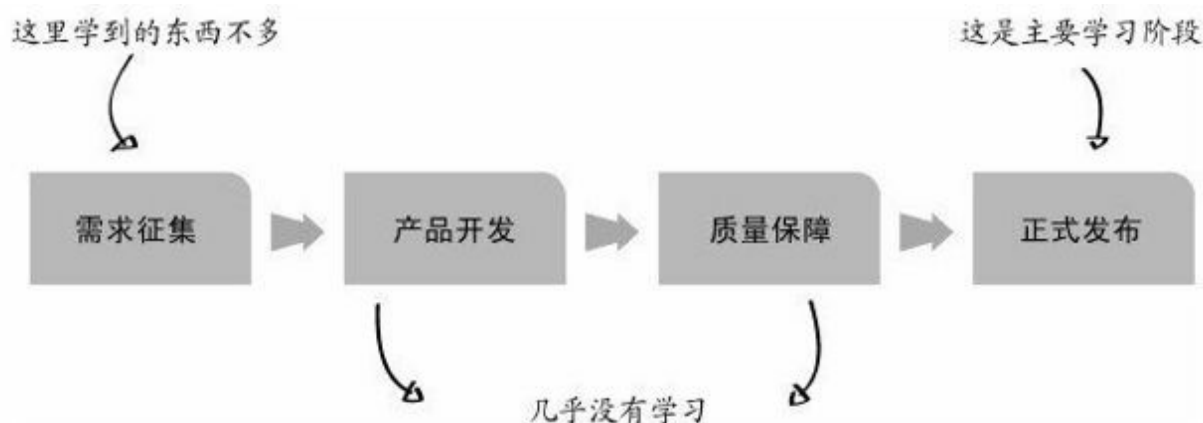


图9-1 传统产品开发周期

虽然在需求征集阶段也能做一些客户学习，但是大部分的客户学习都是在产品发布之后才发生的。的确，创业的目的就是为了做产品，但是在开发和质保这两个环节几乎学不到任何东西。当然，你可以说你学到了一些东西，但是这些东西和客户无关。

我们显然不可能把开发和质保这两个环节去掉，但是可以缩减从需求征集到产品正式发布的时间，这样就可以更快开始学习了。

要做到这一点，我们首先必须缩小MVP的功能范畴，把它精简到不能再精简为止。

9.2 精简MVP

在解决方案访谈中，你需要不断地展示和改进演示产品。这里头也有一个风险，就是改进往往会改得太过，结果有很多没有意义的功能也被加到了MVP的功能列表里。要想减少浪费，并尽快开始学习，你就必须把你的演示产品精简再精简，直到只剩下核心部分——那才是真正的MVP。

缩小MVP的功能范畴不仅能缩短开发周期，还可以让你的产品更加精炼，以便向客户传递出你最想传递的价值信息，而不至于被其他东西所干扰。

MVP应该像一碟浓缩调味酱——够味，够浓，而且香气四溢。

要想做到这一点，可以参照以下方法。

1. 从零开始

不要有先入为主的思想，任何功能都不是“天生就该在那儿”的。你应该从零开始，把每个功能都过一遍，如果确实有必要，才加到MVP里。

2. 从头号问题开始

独特卖点就是为了吸引客户而做出的承诺。

MVP的任务就是向用户兑现这个承诺。

产品模型中有些功能可以解决最让客户头痛的头号问题，它们应该体现MVP的本质。你应该从这些功能开始。

3. 把“可以有”和“不需要”的功能点给剔除掉

经过解决方案访谈之后，演示产品的每一个功能都应该有一个标签，注明这个功能是“必须有”、“可以有”还是“不需要”。你应该扔掉“不需要”的功能，然后把“可以有”的功能加到你的备选功能列表里头去。不过，如果这些功能和“必须有”的功能有依存关系，那又另当别论。

4. 现在把目标换成最让客户头疼的第二大问题和第三大问题，并重复

第(2)步和第(3)步。

5. 参考一下客户的功能要求

客户可能会要求加入一些功能，这些功能会让产品更完整或者更好用，比如和Salesforce.com集成。你可以研究一下这些功能，然后根据重要程度来决定是不是把它们也加到MVP里。

6. 一开始就跟客户讲明要收费，但到月末再结账

现在的产品基本上都会有一个免费试用期。除此之外，你最好不要当场就管别人要信用卡信息，避免造成注册阻力，也避免给客户留下强买强卖的印象。推迟收费也可以算是缩小产品功能范围。因为你不需要早早注册公司账户，也不需要申请按时扣费，更不用担心在产品发布的时候需要提供多种套餐。你可以在正式发布30天之后再解决这些问题。

7. 你的目标是学习，不是优化

要把所有的精力都用来加速学习，速度很关键。不要浪费时间优化服务器、代码、数据库等，这些是以后的事。大多数产品在刚刚推出时都不存在性能不足的问题。就算万不得已你真的遇到了这个问题（这可很了不起），刚刚开始的时候你还可以靠增加硬件的方式凑合一下，而且你已经收钱了，所以有足够的时间来高效地解决这种问题（相当于客户的钱给你换来了时间）。

9.3 持续部署

除了前面讲到的，还有一个办法可以缩短开发周期，那就是做持续部署（如图9-2所示）。

持续部署指的是从早到晚不断地发布软件版本——发布间隔不是以月份、星期甚至天来计算，而是以分钟来计算。



图9-2 持续部署流程图

持续部署这个方法是从丰田的持续性流程发展而来的。持续性流程指的是重新组合各个生产过程，把产品从头到尾一次性做出来，一个接一个地做，一直不停顿，而不是一个环节生产大量的半成品，后面的环节则需要等待。经过证明，这种新的生产方式比传统的批量生产方式效率更高。

持续生产线和持续部署的目的都是杜绝浪费。对制造行业来说，最大的浪费就是需要把产品从一个地方转移到另一个地方。而对于软件行业来说，最大的浪费则是软件从一个状态转换到另一个状态之前的等待：等着写代码，等着做测试，等着做部署，等等。如果能减少或者杜绝这些浪费，就能让流程循环得更快，而这正是成功的关键所在。

在所有精益创业方法中，持续部署是争议最多的。人们听到这种方法后产生的第一个担忧往往是质量，觉得持续部署就跟“牛仔式编程”¹一样。

¹牛仔式编程（cowboy coding），指的是程序员自行按喜好决定开发流程，一般指的是没有章法，也缺乏保障的混乱开发流程，但在很多时候这种方法能够减少代码，提高效率。——译者注

如果实施得好，持续部署是绝对不会影响质量的，而且持续部署要求的

测试和审核比一般的开发方法要严格得多。不是只有创业公司在用持续部署，像IMVU这样的大公司（这家公司也是持续部署的倡导者）也在使用。除此之外，Flickr、Digg等公司也使用持续部署。在这些公司中，Wealthfront是一个典型代表。这是一家投资管理咨询公司，他们的每次投资都至关重要，公司每天会进行十多次投资，而且处在美国证券交易委员会的严格监管之下。可想而知，持续部署并不会影响产品及服务的质量。

这些公司为数百万用户服务，都建立了非常复杂的持续部署系统来保证质量。而这又导致了另一个问题。

问题就是建立一套持续部署的系统需要耗费大量时间和精力。确实是，但是这样的系统是在几年时间内逐步建立起来的。我们接下来要讲到，持续部署本身其实就是一个收集客户反馈，并不断根据反馈来学习和改进的流程。这样的系统会有一个从小到大的过程，所以说现在就该开始做。

现在，是着手进行持续部署的大好时机，你可以顺便做一些演练，因为目前你的客户、代码和服务都还不多。虽然持续部署无法让你更快地推出MVP，但现在就应该把相关基础打好。这不会耽误你推出MVP的时间，但却可以帮你加快MVP发布后的学习反馈流程。

还有一点很重要，那就是：虽然持续部署要求你批量快速发布新版本，但是这并不意味着你非得让客户使用这些新版本。“软件版本”和“市场版本”是两个不同的概念。

（更详细的信息请参见附录A.6节“[持续部署快速入门](#)”。）

9.4 激活流程

功能列表确定之后，就可以开始确定激活流程了。

激活流程指的是从客户注册成为你的用户，并感受到良好的第一印象的整个过程。

激活流程解析

激活流程由如图9-3中的几个步骤组成。



图9-3 激活流程

激活流程的最终目的是要让客户尽快地享受到你的独特卖点，不过在发布之后最容易出问题的就是这个环节。

所以，我们必须把激活流程设计好，让我们能更好地学习，而不是急着优化。

我提供几个方法供你参考。

- 减小注册阻力，但前提是不要影响到学习效果
一般来说，注册表单应该尽量简短，而且只收集那些必须收集的信息。当然，像联络方式这类非常重要的信息（比如电子邮件地址）

址），该问的还是要问。（参考下面的“建立客户回访渠道：CloudFire案例研究”。）

表单的问题是最好解决的。——乔舒亚·波特¹，Bokardo.com博主

¹《筑巢引凤：高黏度社会化网站设计秘诀》（人民邮电出版社，<http://www.ituring.com.cn/book/102>）一书的作者。——编者注

- 减少激活流程中的步骤，但是不要影响学习效果
在设计激活流程的时候，你也应该主要考虑学习效果，而不要急着做优化。能把激活流程的步骤精简一下固然好，但你必须把各个关键步骤明确区分开来，这样才能看看客户具体会在哪一步出错，又在哪一步放弃。（参考下面的“避免过早优化：Posterous博客平台案例研究”。）
- 实现独特卖点
好的激活流程必须能兑现网站着陆页上的承诺。在设计激活流程时，必须确保能够实现你宣传的独特卖点——最好一次就实现，因为要想给客户留下好的第一印象，就只有这么一次机会。
- 准备应对错误
你应该在产品使用过程中提供即时的帮助信息，并多提供几个渠道帮客户解决问题，比如电子邮件、免费电话等。

建立客户回访渠道：CloudFire案例研究

CloudFire是一个下载之后在本机使用的程序。为了简化注册的流程，我们在主页上只放了一个简单的下载按钮，账户信息等到客户安装完程序之后再输入。

我们的数据表明下载次数和注册人数之间的差别非常大。这表明我们在安装阶段流失了一些客户，但是原因不明。首先，我们做了一些分析和改进，比如把安装文件缩小一些，支持在线安装等，这花费了我们好几个星期的时间，但是效果并不明显。然后，我们把目光转向了下载页面，把它改成了先提供电子邮件地址才能下载。

虽然这样也没有解决问题，但至少我们现在知道哪些人遇到了这些问

题，还可以联系他们。我们收到了不少回复，这让我们很快发现了之前没有注意到的几个重大问题，而这些问题正是激活率不高的关键原因。

避免过早优化：Posterous博客平台案例研究

我们之前提到过，要把关键步骤明确区分开来。说到这个，我脑海中浮现出一个完全背离这个原则的例子，那就是刚刚上线时的Posterous着陆页面。它不要求你注册账号，而是让你发一封邮件，邮件的内容是你第一篇文章的内容（见图9-4）。虽然这个想法很新颖，但这样做无异于让客户“抛弃”着陆页去发邮件，让已激活的用户和不感兴趣的一般访客做同样的事情。尽管这样的流程是高度优化的，但在出问题的时候无法帮你找出症结。

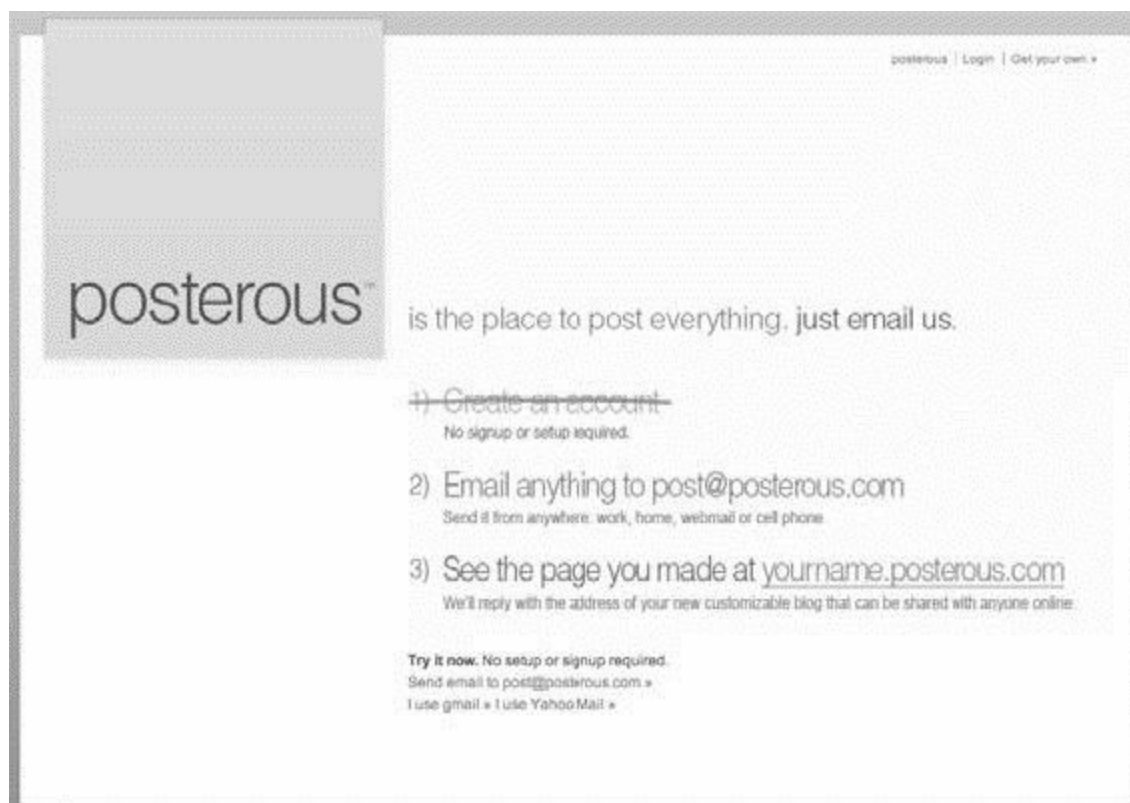


图9-4 Posterous截图

9.5 做一个宣传网站

做宣传网站的目的很简单，就是推销你的产品。

要想激发客户的购买欲（即客户生存周期中的“获取”），就必须把宣传网站这个工具利用好。

“获取”指的是客户从第一次访问你的网站到对你的产品感兴趣的过程。

9.5.1 宣传网站解析

获取流程也分为几个步骤（如图9-5所示）。



图9-5 获取流程

在设计获取流程的时候，你仍然应该把重心放在学习上，而不要过早优化。你最好先为每一个步骤都制作一个单独的页面。每一个页面都有一个主要的动作链接，一个次要动作链接。我是这么分配的：主要动作链接让访客访问价格页面（获取流程的目标之一），而次要动作链接则为访客提供更多相关信息（比如产品演示）。

在这三种页面中最难做的就是网站着陆页。着陆页的任务是在8秒之内让“不明真相”的访客对你的产品感兴趣。我们随后将详细介绍着陆页的设计方法，现在先说一下网站可能创建的其他页面。

- “关于我们”页面

网站着陆页的任务是告诉访客你的产品好在哪里，而“关于我们”页面的任务则是告诉访客你的公司好在哪里。在这个页面里，你可以赞美一下产品，讲述一下公司的故事，跟访客联系联系感情。

- “服务条款以及隐私保护”页面

要在网上做生意，这两个页面是必不可少的。这些页面的形式已经很固定了，你可以在网上找到很多素材来做参考。话虽如此，你还是必须注意，因为如果这两个页面的内容不做好的话，可能会产生很麻烦的法律问题。你应该花一点时间来研究一下，找一些好的例子，确保这些页面的内容符合你现在的状况。如果自己不确定的话，就应该咨询专业人士。

- “产品演示”页面（可以是视频或者截图）

在刚刚上线的时候我一般只做着陆页，把这个页面放着随后再做。但若是你的客户喜欢分析或者研究对比，那你可能需要专门做一个提供详细信息（技术规格等）的页面。

总的来说，就是要深刻地认识客户和他们的需求。

9.5.2 着陆页元素分析

虽然说网站着陆页肩负着快速吸引访客的艰巨任务，但也不是没有规律可循。要想做出好的着陆页，有一些基本元素是必需的，如图9-6所示。



图9-6 着陆页元素

- 独特卖点
把你最新版的独特卖点放在着陆页，它是这个页面最重要的元素。
- 图像素材
用图像素材来辅助访客认识独特卖点，要找那种能引起强烈共鸣的素材。你可以根据客户的偏好使用图片、截图或者视频。
- 显眼的行动邀请按钮
每个页面都必须有一个明确的动作按钮。这个按钮必须让访问者一眼就能看到，而且必须清楚地表明点击之后会有什么效果。
- 获取更多信息的链接
有些访客可能还需要多了解一些信息才能做决定。如果你有详细信息页面或者演示页面，那就把它们链接放在这里。你也可以把免费咨询电话写在这里。

图9-6的着陆页还缺一个非常重要的元素：

- 社会认可
社会认可元素可以让产品显得更加可靠。你可以展示客户对产品的赞赏，也可以展示曾经报道过你产品的媒体。图9-6中的着陆页没有加入这个元素，因为现在产品还没有社会认可，你要等早期接纳者为你提供这类素材。

第三阶段：从质量上验证解决方案

这一阶段包括第10章、第11章和第12章。

第10章 准备做评估

光了解客户生命周期是不够的，你还必须能针对周期的每个阶段来做评估。

10.1 行动指标

产品和市场达成匹配之前，你基本上都是在定性地学习和验证客户的个体行为，但仍然需要行动指标来帮你认识和评估客户生命周期的各个环节。

在产品和市场达成匹配之前，先不要思考如何优化产品来提升转换率的问题，而应该把全部精力都拿来检查客户生命周期中的问题，并找出其原因。

到这个阶段，我们才根据客户提供的信息作出了一些决策。现在需要评估一下，看看我们的决策效果如何。

行动指标是什么

行动指标指的是衡量行动结果的数据或者方法，它能明确反映具体可重复的行动和观测结果之间的关系。

和行动指标相对的是虚荣指标，比如网站点击量或者下载量。这样的指标只能反映产品目前的状况，但是光看这些指标的话，你既无法知道它是怎么来的，也不知道下一步该做什么。

如果有一个指标每个月都只会增长，增长，再增长的话，那可能这个指标就是虚荣指标。不过，像点击量或者下载量这样的指标可以是组成宏观指标（行动指标的一种，非常重要）的元素，比如获取或者激活。

所以说，评估的结果并不重要，重要的是评估的方法。

首先，你必须弄清楚虚荣指标和宏观指标之间的区别。要想把指标变成行动指标，你必须使其可见（用简单的报表）、可分析（即能挖掘出数据代表的意义）。

指标有三个A：Actionable（可行动）、Accessible（可见）、Auditable（可分析）。——埃里克·莱斯

接下来的几节将详细介绍如何做到这三个A，然后我会介绍一下如何来建立一个转换率信息板。

10.2 指标以人为本

为了更好地分析指标，埃里克·莱斯曾大力宣扬“指标也是人”的理念，但我觉得这样还不够。

虽然我极力主张推行一种以指标为基础的公司文化，但是要想做好产品，光靠数字是远远不够的。首先，你必须能接触到数字背后的那群人。

也就是说，理想的转换率信息板既应该包括数据分析，又应该包括客户关系管理。

原因如下。

- 指标需要人来解读
在你推出新产品或者新功能的时候，可能会出现各种各样的问题。指标可以告诉你哪里出了问题，但是不会告诉你为什么。你必须和用户交流才能解读其背后的意义。
- 用户是不会来找你的
用户第一次使用你的产品的时候还不会有实际的投入。刚开始的时候，他们常常是既有点感兴趣，同时又在怀疑，万一要是出了状况，那他们的热情会迅速消退。换句话说，就是你别指望用户会主动给你发错误报告或者给你打电话寻求帮助。他们也有可能这样做，但是更大的可能是他们会直接放弃你的产品，转身离开。所以说，你必须快速地确定问题，并主动联系用户。
- 指标不同，重要程度也不同
在之前的访谈环节，你可以精挑细选访谈对象。但是产品上线之后，你却完全无法控制谁来使用。除了早期接纳者之外，网站的访客可能还会包括搜索引擎机器人、好奇的围观群众甚至其他尚未发现的目标客户群体。如果你只看数据，而流量又不大（或者来访者和你预期的不同）的话，那得出来的结果可能会产生非常大的偏差。你必须想一个方法来把你的指标分成不同的区块。

10.3 简单的漏斗报表是不够的

漏斗报表是一种非常好用的分析工具。它很容易看懂，而且又很适合用来展示转换率信息。不过，现在的漏斗报表软件大都比较适合用来做微观层面的转换率分析（比如着陆页转换率），而不适合做宏观层面的转换率分析（比如客户生命周期）。

微观层面的转换周期比较短，一般只有几分钟，而宏观层面的转换周期则比较长，一般会以天或者月来计算。

简单的漏斗报表要求输入报表起止时间，然后计算重大事件发生的次数，并把这些数据展示出来。如果事件与事件之间的间隔超出了设定的起止时间，那这种报表就计算不了。

我们举个例子来描述一下这个问题。假设我们有一个下载使用的软件，有14天的试用期。

图10-1展示的是一个普通的漏斗报表。

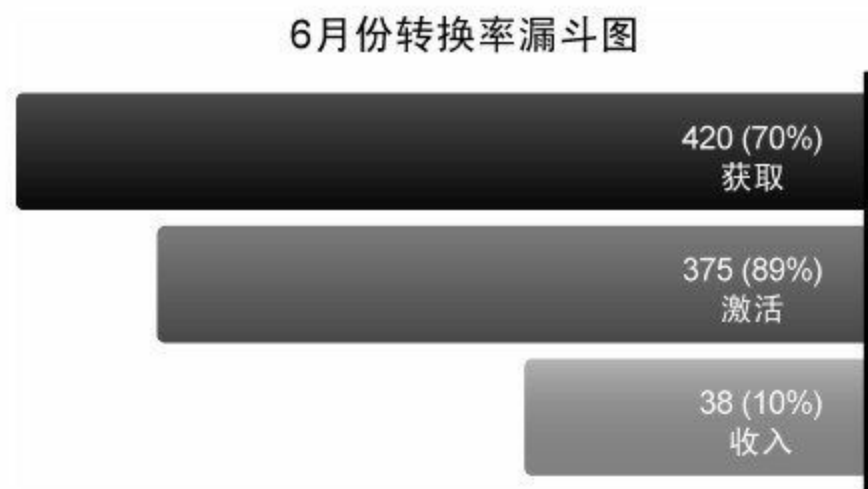


图10-1 普通漏斗报表

在图10-1中，“获取”和“激活”的周期都比较短，而“收入”的周期则很长。

这个简单的漏斗报表存在下面这些问题。

- 得不出准确的转换率
报表中的收入很可能只包括了五月的产品购买情况，而把七月的购买情况排除在外，而这会使总体转换率产生误差。
- 无法处理流量波动
除了之前提到的转换率误差之外，访问量波动也会造成误差。如果七月的注册量下滑的话，转换率就会上涨，但事实可能并非如此。
- 无法把产品的开发进程也纳入考虑
这种报表还有一个问题，它无法把产品开发进程也考虑进去。你的产品不断在变化，所以，虽然你手上握着观测数据，但却很难分析这些数据到底是由之前采取的哪个行动造成的，比如发布产品新功能的影响。
- 按目标群体归类的漏斗报表
随着时间的推移，你可能会做一些分离测试，为不同的目标群体制作不同的漏斗报表，但上面这种简单的漏斗报表无法做到这一点。

10.4 群组分析介绍

综上所述，漏斗报表是一种非常棒的数据可视化工具，但是光用漏斗报表是不行的。要想发挥出漏斗报表的作用，就必须把它和群组分析一起搭配使用。

群组分析是医药界常用的研究方法，主要用来研究药物和疫苗的长期作用。

群组分析里的“群组”指的是一群有相同特征，或者在同一时期内有相同经历的人（比如同一时期出生，同一时期服药或者注射疫苗）。举例来说，如果一群人都是在1948年的某一天或者某一段时间范围内出生的话，那他们就是一个“出生群组”。研究人员可以把用药群组和该群组所在的普通人群进行比较，也可以找和当前群组比较相似、只接触少量或者没有接触过药品的人组成群组来进行比较。此外，群组内还可以分组进行相互比较。

我们可以把群组分析的理念用在用户身上，然后跟踪他们的整个生存周期。在这里，我们可以采取用户的任意属性作为群组的标准。最常见的标准是“注册日期”，随后我们还会介绍一些其他的标准，比如“套餐类型”、“操作系统”和“性别”等。

下面，我们看看如何用群组报告来解决普通漏斗报表的问题。

图10-3所示的是一份每周群组报表（以注册日期为标准）。这个报表使用的就是之前那个普通漏斗报表的数据（为了比较方便，这里我又把它搬了过来，称为图10-2）。



图10-2 普通漏斗报表



图10-3 每周群组报表（以注册日期为标准）

你可能已经发现了，获取和激活的转换率很接近，但收入的转换率则变动很大。

- 访问量波动问题
所有的动作都能和执行动作的用户联系起来，所以，群组报表解决了访问量波动的问题。
- 产品开发进程问题
这一点更为重要：每周群组报表清晰地展现了某些指标所经历的大幅变动，而且我们也可以追溯其来源，查找具体行为及其发生的时间段。
- 按目标群体归类的问题

群组报表本身就是针对不同的客户群体来做的，而你也可以自行决定群组标准。

10.5 如何建立转换率信息板

现在，市场上有很多第三方的分析产品。我试过Google Analytics、KISSmetrics和Mixpanel。每个工具各有优缺点，但可惜的是目前还没有哪个解决方案可以完全满足我此前所提的要求¹。

¹USERcycle是笔者为解决这个问题给出的解决方案。

在这里，我就不赘述每个工具的具体使用方法了。我会在附录里面写一下我做转换率信息板的方法和步骤（参见A.7节“[如何创建转换率信息板](#)”）。

第11章 针对MVP做客户访谈

你不应该急着通过选定的销售渠道（比如宣传网站）向陌生人推销最简可行产品（MVP）。最好先找一些比较熟悉的早期接纳者，面对面地向他们推销你的产品。你要分析他们的反馈意见，并据此来改良产品的设计、定位和价格，为正式发布产品做准备。

11.1 学习目标

现在，你已经准备好了MVP、宣传网站和转换率信息板，可以开始进行下一轮的访谈了。你的目标是请受访者购买和使用你的服务，并在这个过程中确认你的独特卖点、价格策略和激活流程的效果。

如果你无法用**20分钟**的面对面访谈转换一个很有希望的潜在客户的话，那又怎么可能在**8秒**之内转换一个浏览着陆页的普通访客呢？

在做MVP访谈的过程中，你必须特别注意找出下面几个问题的答案。

- 产品风险：你的产品好在哪里？（独特卖点）
网站着陆页能引起访客的注意吗？
客户有没有顺着激活流程走到最后一步？
产品的易用性有没有什么缺陷？
MVP能不能向客户展示和实现独特卖点？
- 客户风险：你能不能找到足够多的客户？（渠道）
现有渠道能不能为你带来更多的客户？
- 市场风险：你的价格是否合适？（收入）
客户是否愿意为你的解决方案掏钱？

11.2 构建可证伪的假设

经过了前面几章的洗礼，现在你可能也觉得该进行这一步了吧。

案例研究

CloudFire

图11-1展示的是我们之前的精益画布，需要验证的部分在图11-2中用方框进行了标记。

| 问题 | 解决方案 | 独特卖点 | 门槛优势 | 客户群体分类 |
|--|---|--|---|---|
| 共享大量的照片、视频非常耗时 不知道如何来分享视频（或者转换格式） 担心数据文件会丢失，因为没有备份 现存的备选解决方案： Flickr Pro、 SmugMug、 Apple MobileMe 和Facebook | 随时分享，无需上传 自动视频转换 云备份原始文件 关键指标 获取：注册 激活：创建第一个相册 留客：共享相册或者视频 收入：在试用之后付费 口碑：邀请朋友和家人来使用 | 以最快的速度分享照片和视频 3 简短宣言： 无需上传即可轻松分享照片和视频 | 社区 渠道 托儿所 生日聚会 AdWords Facebook 妈妈博客 口口相传 3 | 父母（创建人） 家人和朋友（浏览人） 早期接纳者： 家有婴幼儿的父母 |
| 成本分析 服务器成本：Heroku平台（目前免费） 人力成本：40小时×65美元/小时=1万美元/月 | | 收入分析 30天免费试用然后每年49美元 3 收支平衡点： 2000个客户 | | |

图11-1 CloudFire的MVP访谈

| | | | | |
|------|------|------|------|--------|
| 问题 | 解决方案 | 独特卖点 | 门槛优势 | 客户群体分类 |
| | 关键指标 | | 渠道 | |
| | | | | |
| 成本分析 | | 收入分析 | | |
| | | | | |

图11-2 CloudFire的MVP访谈实验

11.3 开始MVP访谈

做MVP访谈应该把重心放在学习而不是宣传上，这一点和问题访谈、解决方案访谈是一致的。访谈的结构基本是仿照史蒂夫·克鲁格在《妙手回春：网站可用性测试及优化指南》中描述的易用性测试。我强烈推荐你也买一本，因为在本书第四部分你还会做很多易用性测试。

还有一点你必须注意，那就是早期MVP访谈一定要面对面地做。进行一段时间后，你也可以用远程屏幕共享软件来做访谈。

如果在做MVP访谈的时候你的团队成员不能悉数到场，那我推荐你用屏幕录像软件（比如Camtasia、ScreenFlow等）把测试的过程录下来，让其他成员也能观看。

观看客户做易用性测试就像是在旅行——真是让人眼界大开！
——史蒂夫·克鲁格，《妙手回春：网站可用性测试及优化指南》

接下来，我们将使用图11-3所示的结构来把MVP访谈大纲过一遍。

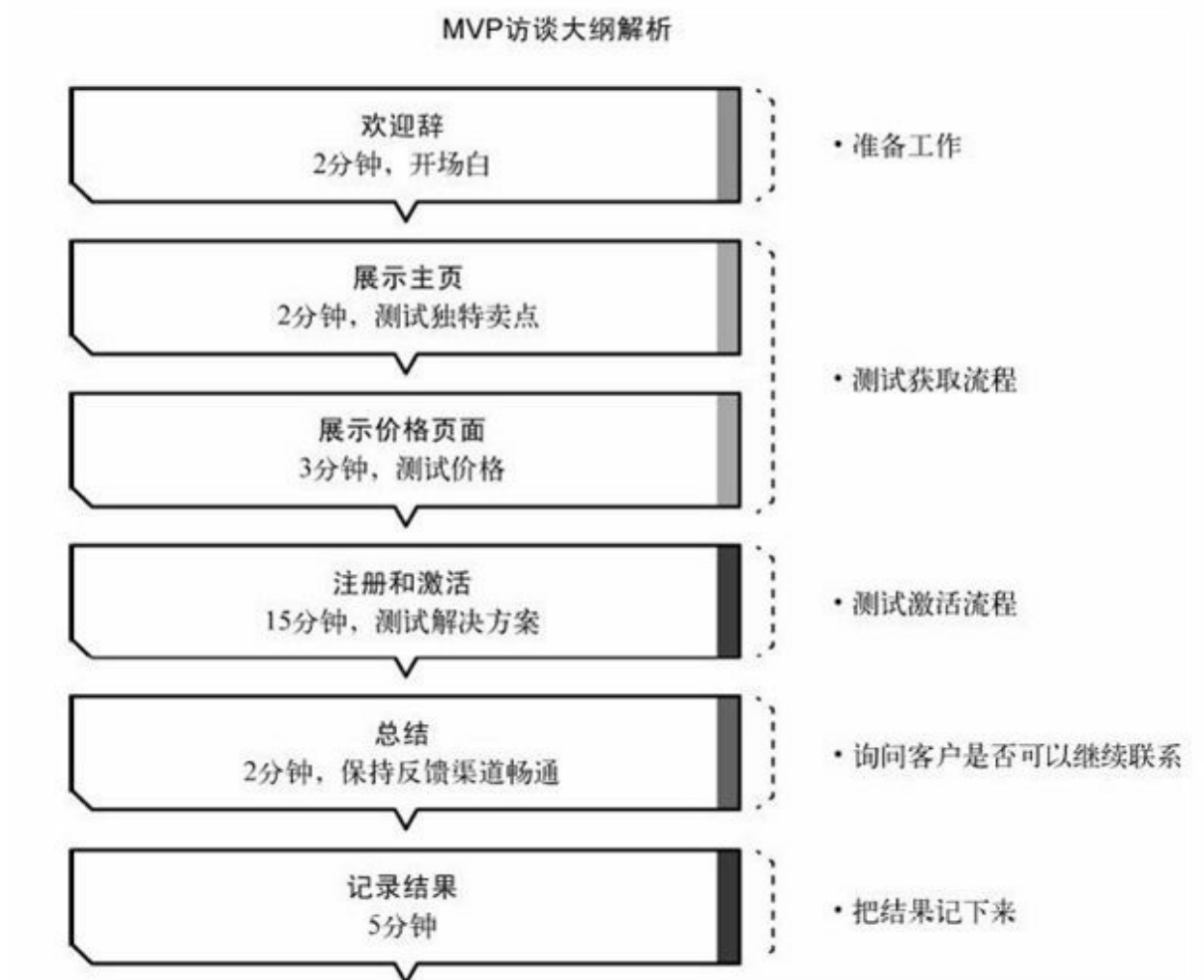


图11-3 MVP访谈大纲

11.3.1 欢迎辞（开场白）

（2分钟）

简单地做一下开场白，告诉受访者访谈的流程。

感谢大家再次抽出时间来跟我们做访谈。

之前说的那个在线分享照片和视频的服务我们已经基本做好了。在正式推出之前，我们希望能为各位展示一下我们的产品，听听大家的意见。此外，如果各位感兴趣的话，我们也可以提前拿给你使用。

大家还有什么问题吗？

谢谢。在这个访谈中，我们会做一个易用性测试。我会先给大家展示一下我们的网站，问大家几个问题。如果各位能在观看使用过程的同时把自己的想法说出来的话，那就太好了。这样我们也能把产品存在的问题找出来。

那我们开始？

11.3.2 展示着陆页（测试独特卖点）

（2分钟）

做一个简短的测试，看看导航、行动邀请按钮是否好用。

好的，我们先从着陆页开始吧。请看看我们的着陆页，然后说一下你的感觉。大家可以随意看看，但暂时请不要点击。

- 各位觉得着陆页把产品介绍清楚了吗？
- 大家看了着陆页之后，下一步想做什么？

11.3.3 展示价格页面（测试价格）

（3分钟）

试过首页之后，让受访者随意点击，他们应该最终会点进价格页面。然后，你可以问问他们对收费模式的看法。

好了，现在请随便点击链接，四处逛逛吧。

[在受访者点进价格页面后，你可以说两句。]

- 这就是我们在正式推出之后的收费模式。
- 你觉得如何？

11.3.4 注册和激活（测试解决方案）

（15分钟）

这是访谈的重头戏。

请受访者试着注册一个账号，然后看看他是如何导航激活流程的。

- 你觉得还行吗？想试用一下吗？
- 要试用的话可以点击“注册”链接。
- 请你让我们看看你是怎么注册的，因为这会对我们改进产品起到很大的帮助。你看行吗？

11.3.5 总结（保持反馈渠道畅通）

（2分钟）

一切顺利的话，受访者会走完所有的流程，而你手上应该有一堆易用性问题需要解决。

恭喜，你的第一位用户产生了！

询问用户一些后续问题，然后记得保持反馈渠道畅通。

好了，这就结束了。你已经成功注册，可以使用我们的服务了。

你对整个注册流程感觉如何？

你觉得我们还可以做哪些改进？

你知道接下来怎么使用这个服务吗？

非常感谢各位抽出宝贵的时间来参加访谈。如果大家还有疑问或者在使用过程中遇到问题，请直接打电话给我们，或者发个邮件也行。

还有一个事儿想问一下各位，在使用我们的服务一段时间之后，比如使用一周，我能否再打电话给你做个回访呢？

好，这次访谈就到此为止，再次感谢！

11.3.6 记录结果

（5分钟）

和之前的访谈一样，你应该在结束之后趁热打铁把结果记录下来。

可以使用下面这个模板来把你觉得最重要的三个问题写下来。

每个人都应该独立记录一份结果，然后大家再来讨论。

| |
|-----------|
| MVP访谈 |
| 日期: _____ |

联系信息

| |
|-------------|
| 姓名: _____ |
| 电子邮箱: _____ |
| 易用性问题1 |
| _____ |
| _____ |
| 易用性问题2 |
| _____ |
| _____ |
| 易用性问题3 |
| _____ |
| _____ |

价格

愿意支付（美元每月）： _____

****其他信息：**

****推荐他人：**

第12章 验证客户生命周期

现在，你已经有了一些注册用户了。你应该和他们保持较为密切的联系，确保他们能走完整个转换流程。

12.1 让反馈变得简单

要想从客户那里学到东西，最快的办法就是直接和他们交谈。

我喜欢做客户访谈，不喜欢做问卷调查。同理，我也更愿意直接和客户面对面或者打电话交谈，而不是以发送电子邮件、上论坛发帖等方式来和客户交流。

原因如下。

- 这表示你很在意你的客户
提供一个免费电话号码会让客户感觉你真的很在乎他们，乃至愿意自己掏钱让他们来给你打电话。
- 到目前为止还不存在增长过快的问题
提供一个免费电话号码不会让你的电话爆棚，这一点和一般人的看法正好相反。我接到的电话中有很多都不是现有客户寻求技术支持，而是潜在客户打来咨询的。即便真的遇到了增长过快的問題（恭喜哦），你还可以把电话的工作时间设定为白天，然后到了下班时间就把电话转接一下，这也完全不费事。
- 技术支持是一个永不中断的反馈渠道
每次接到电话之后，我都会反思一下客户为什么需要打电话，然后看看网站的各个元素（独特卖点、帮助、提示、价格说明等）还有没有改进的空间。所有这些都是为了能持续不断地改进我的产品。
- 技术支持就是客户开发
和客户交谈不仅能帮你更好地认清客户的问题，还能让你有机会来问客户一两个问题。
- 技术支持就是做宣传
用这种方法来向客户学习实在太有用了，我为手上的所有产品都开通了免费电话，而且这些号码还都和我的手机绑定。创始人亲自接听电话进一步表明你很愿意倾听客户的心声，而且我发现在这种情况下客户会更愿意敞开心扉。

- 技术支持可以代替投票类的反馈工具
我不喜欢投票类的工具，比如GetSatisfaction或者UserVoice，因为我觉得并不是每个客户都是平等的。得票数最多或者最热门的反馈并不一定正确，听从这样的反馈也不能保证你一定能做出更好的产品。实际上，这样的反馈更容易起反作用。

12.2 利用试用期找出问题

我特别喜欢搞试用期，因为这可以使客户在一定时间内把整个客户生命周期流程都过一遍，让我们可以快速地进行学习，并采取相应的行动。试用期要是安排得好，你就能学到很多东西，但一不小心也可能会搞砸。要想利用试用期来找出问题，你就必须跟着客户的生命周期流程来走（见图12-1）。



图12-1 客户试用期

在试用期实验中，你的第一个目标是在获取和激活环节尽量保住用户。第二个目标是增加留客率和产品粘度，让客户掏钱（如果你的产品收费），然后收集客户对产品的好评。

你的最终目标是在试用期结束时仍能保留80%的早期接纳者。由于早期接纳者是你亲手挑选的，所以这里的目标留客率会比产品正式上线之后的预估留客率要高一些。

12.2.1 获取和激活阶段

重点：保证有足够的访问量，以便进行客户学习。

- 仔细分析每一个步骤
把获取和激活流程漏斗中的每一个步骤都认真研究一下，看看用户是在哪个步骤放弃的。
先找出用户流失最大的步骤。客户是不是在某一个页面流失的？比如着陆页或者价格页面？
把规律找出来。某些类型用户的流失率是不是比其他类型的用户更高（比如Mac用户之于Windows用户）？
- 多和用户交流
把在不同步骤流失的用户整理到不同的列表里。如果你知道问题出在哪里，那就把它解决掉，然后再请这些用户回来试试。如果你不知道问题出在哪里，那就主动和用户交流，问问他们是否需要帮助（其实更像是你在向他们寻求帮助）。
- 把之前没预计到的错误找出来解决掉，并公布出来
你难道还指望早期用户在遇到麻烦的时候会变身为你的免费测试工程师吗？不可能，他们只会离开。所以，你必须把这些错误给找出来解决掉，然后公布出来，这样才能继续找其他问题。

12.2.2 留客阶段

重点：在试用期内，将已经离开的用户请回来继续使用你的产品。

- 发送温和的邮件提醒
电子邮件其实是一种非常有效（但用得很少）的提升产品粘度的手段。每个人都有电子邮件地址。电子邮件可以自动发送，可以追踪，也可以用来做评估。
电子邮件营销人员常用的一种方法叫做滴灌式营销法。他们会准备一些预先写好的邮件，然后定期发送给用户。就算是喜欢你产品的用户有时候也会因为太忙而忘记使用，所以，这样一封温和的提醒可以让他们想起你的产品，然后返回来继续使用。
不过，比“滴灌式营销法”更有用的是“生命周期营销法”。生命周期营销法除了定期发送邮件之外，还会把用户所处的客户生命周期阶段也考虑进去。所以说，如果用户在激活阶段卡住了，你就别去跟

他宣传产品的高级功能了，而应该及时发给他适当的帮助信息。

- 跟受访者进行后续联系
在做MVP访谈的时候，你曾经告诉这些早期接纳者，希望能在访谈完成之后再和他们取得联系。现在正好到该联系的时候了。打个电话给他们，或者见一面，看看他们有没有什么建议或者意见。

12.2.3 收入

重点：让客户掏钱。

- 做一个支付系统
现在，你可以开始建立支付系统了，这样才方便客户付款。
- 和付钱的客户交流一下
打个电话给他们，感谢他们升级成付费用户，然后问问：
 - 他们从哪里听说你的产品（如果你不知道的话）
 - 为什么会愿意付费
 - 还有什么可以改进的
- 和不愿付钱的客户交流一下
不付钱的用户能教给你的东西至少和付钱的用户一样多（有时甚至更多）。在试用期结束的时候，如果你诚恳地请求用户提供反馈的话，有些用户是很愿意接受的，而有些用户则需要一些激励才会同意。你可以送给他们25到50美元的礼品卡，或者答应把这个钱捐助给慈善团体，以换取他们15分钟的时间来交流一下。

你费了那么大劲儿才获得了客户，不要随便就让他们溜走。
——加里·维纳查克

12.2.4 口碑

重点：收集好评。

- 请客户留个好评
请满意的用户为你的产品写一小段文字，主题贴合你的独特卖点。

12.3 你准备好正式上线了吗

在这一节里，我将分析一下如何确定上线的时机。

1. 要经常回顾访谈结果
易用性测试研究显示，只需要5个测试者，你就能把85%的产品问题找出来。
2. 从最关键的问题开始
重新回顾一下每个受访者的三大问题，并按严重程度来为它们排序。
3. 从最小的事情做起
不要在这个阶段思考如何重新设计一个新的着陆页或者换一个注册流程。你的目标是做一个基础的东西，能工作就行，然后再进行小的优化。读到本书第四部分时你就知道了，其实还有很多机会给你测试其他的备选方案。
4. 确认改进的成效
在做出改进和调整之后，你应该继续做客户访谈，并确保改进和调整达到了预期的效果。然后重复第(1)~(3)步。
5. 审核转换率信息板
现在正是审核转换率信息板的最佳时机。要确保所有事情都按计划进行。

12.3.1 上线的标准

如果早期接纳者的转换率能够达到80%以上，那你就可以进行下一步了。

具体点说，最终付费的早期接纳者们应该：

- 能清晰地传达你的独特卖点

- 为使用你的服务而感到高兴
- 认可你的收费模式
- 走完了激活流程
- 给出了好评

12.3.2 三，二，一……上线

做出成功的MVP之后，还剩最后一步就是再确认一下获取渠道，看看这些渠道能不能稳定地带来新的客流。不过，你应该注意，不要在这个阶段花费大量精力优化获取渠道，现在为时尚早。

尽量使用早前认定的渠道来获取客流（比如使用内容营销），但如果必要的话也可以辅以其他渠道（比如搜索引擎营销）。

你的访问量目标不用定太高，只要能让你继续做客户学习就行。

如果之前的宣传和渠道（比如预告页面、客户的推荐）让你累积了大量很有希望的潜在客户，那你可以考虑先把这些客户逐个过一遍，为他们提供“内部测试版试用机会”，然后再正式推出你的产品。

案例研究

CloudFire: MVP访谈学习

我们知道，目前在线照片和视频分享市场已经饱和了，所以，确保客户认可产品的独特卖点尤其重要。摆在我们面前的第一个难题是“吸引客户的注意”，而MVP访谈就是为了测试客户能否注意到产品的独特卖点。我们会向客户展示我们的着陆页，并评估他们的反应。

产品风险：产品能否兑现承诺？（独特卖点）

假设

MVP访谈将确认网站着陆页展示的独特卖点。

心得

第一次尝试：用好处来诱惑

我们首先向妈妈们展示了图12-2中的着陆页设计。

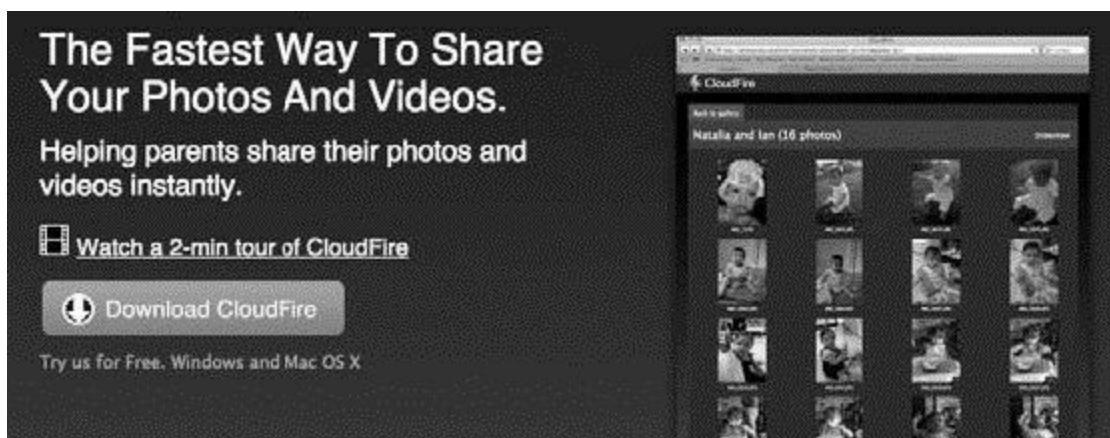


图12-2 CloudFire着陆页，第一次尝试

大家的反馈是：这个页面没什么特别之处，看起来和许多同类网站“差不太多”。大部分妈妈都觉得自己现在使用的软件速度也挺快，然后我们告诉她们，我们网站上写的是“瞬间分享”，这意味着她们“不用花任何时间”，弹指间就能分享成百上千的照片和视频。我们发现“瞬间”这样的词汇，以及很多其他的营销常用词汇都已经被用滥了，所以她们一般会直接忽略掉。我后来还真的跑去Google了一下，结果发现确实有这样的問題，比如下面这个广告：

某某照片打印服务

照片打印就在一瞬间。

立等可取，仅需30分钟。

我们非常细心地在着陆页上准备了一个两分钟的视频演示链接。不过，如果访客觉得主标题不吸引人的话，就不会留下来观看视频。我们后来又在UserTesting.com（一家提供在线易用性测试服务的网站）上面另外做了一些易用性测试，验证了这个观点。

第二次尝试：用语言来诱惑

好了，我们现在已经知道语言的重要性了，所以在主标题中加入了目标客户群体Busy Parents（忙碌的父母们）。然后，我们又在右边的截图上加了一个爆炸图标，上面注明NO UPLOADING REQUIRED（无需上传），希望能吸引访客的注意（见图12-3）。



图12-3 CloudFire着陆页，第二次尝试

爆炸图标确实抓住了访客的眼球，我们得到了两种反应——不过都是负面的。

有些访客对技术有些了解，她看到“无需上传”这样的宣传语的时候，会提出异议。然后，我们会花五分钟的时间来跟她解释，我们使用的是peer-to-web（p2web）模式，所以可以直接分享，无需上传。

有些访客对技术不太了解，她看到“无需上传”这样的宣传语的时候，会觉得搞不懂，然后会问我们的产品到底是怎么工作的。然后，我们又必须花五分钟的时间来用不是很技术的语言来跟她解释我们的产品。

这两种反应都属于负面反应，因为客户不会在你的着陆页上停留五分钟之久。如果无法迅速让他们信任你说的话，那他们就会离开。我们也可以添加一个“产品原理”页面，或者在着陆页上画一个流程图，但客户停留的时间太短了，可能根本不会留意到这些东西。

第三次尝试：引起情感共鸣

最后，我们不再描述产品优点，也不解释产品工作原理，而是采用了

一个更感性的方式：用一张图片来激起目标客户的共鸣，向她们展示产品能达到的最终效果（见图12-4）。



图12-4 CloudFire着陆页，第三次尝试

这个版本成功了。妈妈们的第一反应是：“我的生活就是这样的。”这样的共鸣让她们更愿意花点时间看看左边的文字，而这又再次激起了她们的共鸣：“把你的生活还给你。”（Get back to the more important things in your life. Faster.）这样的话激发了她们对产品的兴趣，而这正是独特卖点要达到的效果。

独特卖点需要点明产品的过人之处，以及产品为什么值得人们关注。

定性研究和定量研究

有意思的是，针对着陆页的这些实验表明，在产品早期时，定性研究的效果比定量研究更好。在和妈妈们做访谈的过程中，我们也用Google Website Optimizer做了一个分离测试，并通过Facebook广告、Google AdWords以及StumbleUpon来获取流量。

我在做CloudFire的过程中对精益创业法进行了严格的验证，比较了看上去比较麻烦的定性研究方法和相对比较容易的定量研究方法。

我们只用了一周的时间，只访谈了10个人，就能非常确定地说第三次尝试中的页面效果最好。我们不仅知道哪个页面效果最好，更重要的是还知道它好在哪里。我们之前提到的心得体会都是妈妈们在访谈中告诉我们的。

可是，我们做了三周的分离测试（属于定量研究），却仍然无法确定哪个页面好。最后，我们决定停止分离测试，因为每一位接受访谈的妈妈都说自己的现有解决方案是朋友介绍的。她们从来没有主动搜索过照片或者视频分享服务，这让我们对广告带来的访问量是否符合要求产生了怀疑。这些通过广告点进来的人到底是谁？

市场风险：价格是否合适？（收入分析）

假设

MVP访谈应该验证我们的价格模式。

心得

接受访谈的所有妈妈都接受我们的定价，并注册了服务。

客户风险：客源是否充足？（渠道）

假设

外联式渠道每周可以带来50位注册用户。

心得

在之前的访谈中，我们收集到了不少潜在客户的电子邮件地址，如果按照这个速度来算，至少可以帮我们再坚持四周。到那时候，我们将开拓新的渠道来获取访问量，但这些渠道同样必须先经过验证。

更新精益画布

图12-5展示的是更新之后的精益画布。

| | | | | |
|---|---|---|--|--|
| 问题 共享大量的照片、视频非常耗时 不知道如何来分享视频（或者转换格式） 他们害怕丢失数据文件 现存的备选解决方案： Flickr Pro、SmugMug、Apple MobileMe和Facebook | 解决方案 随时分享，无需上传 自动视频转换 原始文件云备份 关键指标 获取：注册 激活：创建第一个相册 留客：共享相册或者视频 收入：在试用之后付费 口碑：邀请朋友和家人来使用 | 独特卖点 把你的生活还给你 简短宣言： 无需上传即可轻松分享照片和视频 | 门槛优势 社区 渠道 托儿所 生日聚会 AdWords Facebook 妈妈博客 口口相传 | 客户群体分类 父母（创建人） 家人和朋友（浏览人） 早期接纳者： 家有婴幼儿的父母 |
| 成本分析 服务器成本：Heroku平台（目前免费） 人力成本：40小时×65美元/小时=1万美元/月 | | | 收入分析 30天免费试用然后每年49美元 | |
| 收支平衡点： 2000个客户 | | | | |

图12-5 更新之后的父母版精益画布

下一步做什么

开始测试其他的渠道，以便拓宽受众群体。

第四阶段：从数量上验证解决方案

这一阶段包括第13章、第14章和第15章。

第13章 不要堆积功能

真正的好市场必须要有大量潜在客户，这样，市场的强劲需求会催生创业公司源源不断地制造产品。

——马克·安德森，“The Pmarca Guide to Startups”

13.1 功能必须靠催生，不能靠堆积

在前面的章节中，我曾推荐你建立一套持续部署系统。虽然持续部署系统可以加快产品的开发流程，但是你必须当心不能把产品开发变成单纯的功能堆积。

在产品正式发布之后，你会遇到各种各样的问题。可以预见的是，人们会不断要求你增加各种功能。人们的一般反应是把产品做大做全，但这样做却往往适得其反。

原因如下。

- 过多的功能会淡化产品的独特卖点
你花了好大的功夫才把MVP所承载的独特卖点保持得短小精干，所以，不要让那些毫无意义的东西转移客户的注意力，稀释了产品的独特卖点。
产品越简单，用户就越容易理解和使用。
- 不要过早丢弃MVP
优秀的软件不是一天做成的。虽然你花了很大的精力来全面验证你的问题，但是对于解决方案你却只验证了框架（即演示版产品）。所以，你应该多给MVP一点时间，多验证一下。在添加新功能之前，认真地测试一下现有的功能，把问题都解决掉。

别慌着编译，先搞清楚客户为什么不买你的产品。

——贾森·科恩，A Smart Bear博主

- 功能也是有成本的
功能越多意味着需要做的测试、截图、视频都会更多，而协调工作也会增加，产品会变得更复杂，而且还会对用户形成干扰。

首先要会说“不”。

——37signals, *Getting Real*

- 你还不知道客户到底想要什么

把你的新功能看成是一个个的实验。暂时把它们放在你的待定功能列表里。我等一下会告诉你如何来为这些功能排序，以及如何来实现和验证它们。

功能堆着堆着就堆成习惯了。
——本杰明·尤可维奇，Instigator博主

13.2 实施二八原则

要想为功能排序，有一个简单的办法，那就是遵循二八原则（见图13-1）。

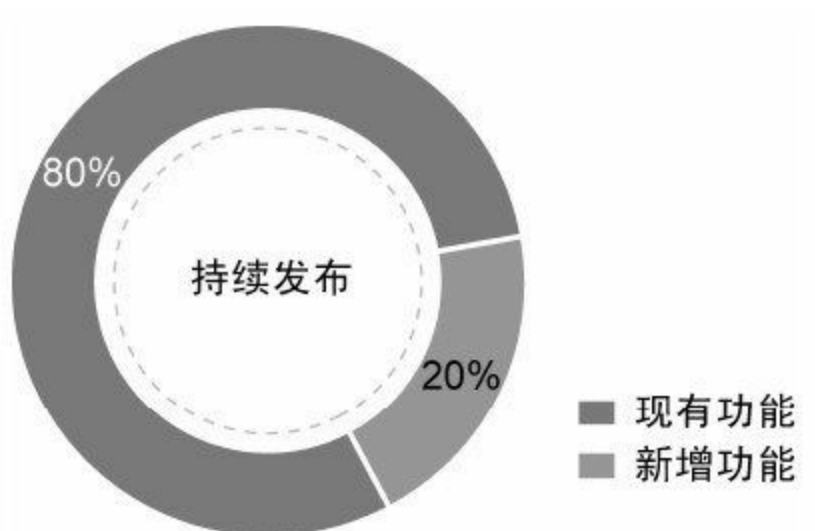


图13-1 二八原则

在产品上线之后，你应该立刻把大部分的时间用来评估和改进现有功能，而不是追逐那些看似很炫的新功能。

不过，就算你遵循这个原则，还是有可能给产品加入一些没有意义的功能。

接下来我们就解决这个问题。

13.3 限制在建功能数量

要想掌控好新增功能，你可以先限制当前在建功能数量。此外，你应该先验证新增功能的效果好坏（也就是针对这个功能做了客户学习之后），然后再来做开发。

看板¹是一种非常好的流程控制工具，可以帮你解决这个问题。

¹看板是一种排班管理系统，由丰田生产方式之父大野耐一设计，用于告知工人制造什么、何时制造以及制造多少（资料来源：<http://en.wikipedia.org/wiki/Kanban>）。

转换率信息板可以帮我们跟踪各项指标，而看板则可以帮我们追踪各种功能。二者都可以让你把注意力集中在大局上。

图13-2展示了一个非常基本的看板，共有三列。

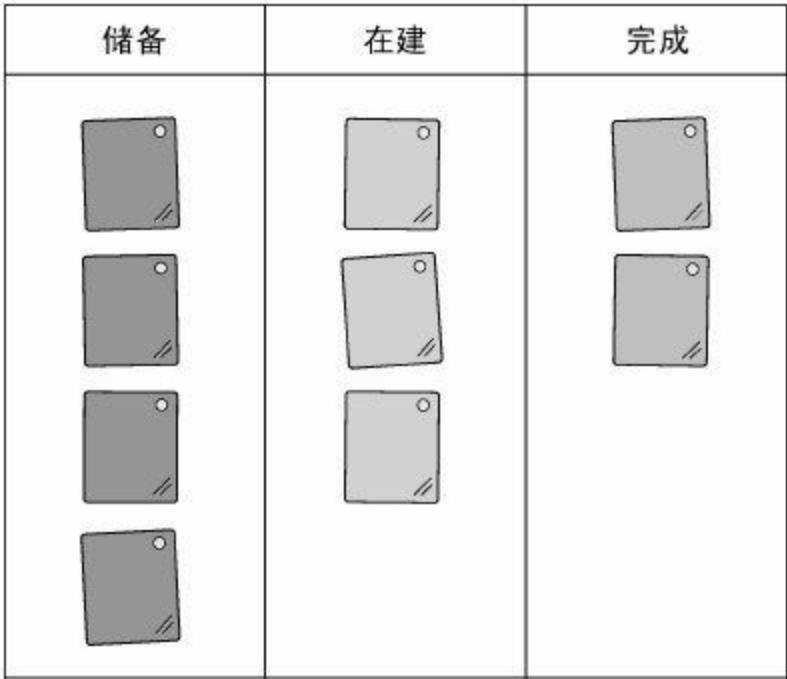


图13-2 基本看板

总体来说，在看板中，某个功能最先是放在最左边的一列，在通过客户

开发以及产品开发流程之后，才能进入最右边的“完成”列。

下面，我概括一下图13-2中展示的各个步骤。

1. 储备

把所有准备加入产品的功能都先放进“储备”列。加入“储备”列的功能可以是：

- 改进现存功能（比如改进注册流程）
- 客户提的功能请求
- 你自己想加入的功能（比如你之前没有做的那些“最好有”的功能）

在继续讲解下一个步骤之前，你必须先弄清楚“最小可营销功能”（Minimal Marketable Features, MMF）以及较小功能（包括bug修复）之间的区别。“最小可营销功能”由马克·丹尼和简·克里兰德在《价值驱动的软件开发》（*Software by Numbers*）一书中提出，指的是可以为客户提供价值的最小功能。

我之前所说的“功能”全部都是指最小可营销功能。要想知道一个功能算不算最小可营销功能，你可以问问自己会不会写一篇博客或者发一封邮件告诉客户你做了这个功能。如果这个功能小到不值一提，那就不是最小可营销功能。

最小可营销功能一般是由更小的功能（或者任务）组成。如果你正在搭建持续部署系统，那就应该确定一下每次发布的版本规模，确保能在每个任务周期内或者小批量生产过程中做完那些非常小的功能，或者完成bug修复一类的工作。

我一般只在看板上列出产品最小可营销功能，然后再使用较轻量级的任务板工具（例如Pivotal Tracker）来跟踪小功能、bug修复以及其他任务的进度。

2. 在建

“储备”列里的功能一般是按照和产品当前目标的关联程度来排序的。这样，我们就能很容易从列表中挑出最重要的功能来实现。

而“在建”这个步骤则分为很多个子步骤，比如制作产品模型、写代码、部署，等等。我会在第14章详细讲解这个流程。

限制工作队列是看板的核心理念之一，也就是说要限制任一时间在建功能的数量。这样，你的效率才能提高，同时也可以减少浪费。

如果你是搞技术的，那我推荐你看看唐纳德·赖纳特森的书*The Principles of Product Development Flow*（Celeritas Publishing出版），这本书详细地讲解了为什么必须限制在建功能的数量。我建议你在开始的时候按照公司联合创始人人数或者团队成员人数来设定这个数字，后面再根据需要来修改。也就是说，如果你的联合创始人只有三个，那你就只能同时开发三个新功能。

3. 完成

功能完成之后，就要转移到“完成”列。对于软件开发团队来说，“完成”是一个比较模糊的概念。不同软件开发团队的定义可能不同，有时候可能是“写完代码”，有时候可能是“完成测试”或者“完成部署”。

不过，对于精益创业公司来说，一个功能只有在通过验证式学习并取得结果之后才能算是“完成”（见图13-3）。



图13-3 验证式学习的步骤

①GTD 即Getting Things Done，一种工作方法，得名于同名图书（中文版《尽管去做：无压工作的艺术》），其理念是人不能把待办的事情放在心里，而应该把事情记录下来再照做，这样就无需一直记住需要做哪些事情，以及进展到哪一步等。这种方法可以减轻压力，增进效率。——译者注

正因如此，埃里克·莱斯才会提倡把经过验证的客户学习成果也加到“完成”的定义里，或者干脆就再加一个验证式学习的步骤。我马上就会介绍我所使用的两步验证法——先定性后定量。

如果你也这样定义“完成”的话，那你的功能列表就会更紧凑，因为要添加这些功能，就必须先保证它们都通过了验证式学习。

13.4 处理功能请求

在这一节里，我将使用一幅GTD¹式的工作流程图来讲解一下如何处理客户的功能请求（见图13-4）。

¹GTD即Getting Things Done，一种工作方法，得名于同名图书（中文版《尽管去做：无压工作的艺术》），其理念是人不能把待办的事情放在心里，而应该把事情记录下来再照做，这样就无需一直记住需要做哪些事情，以及进展到哪一步等。这种方法可以减轻压力，增进效率。——译者注

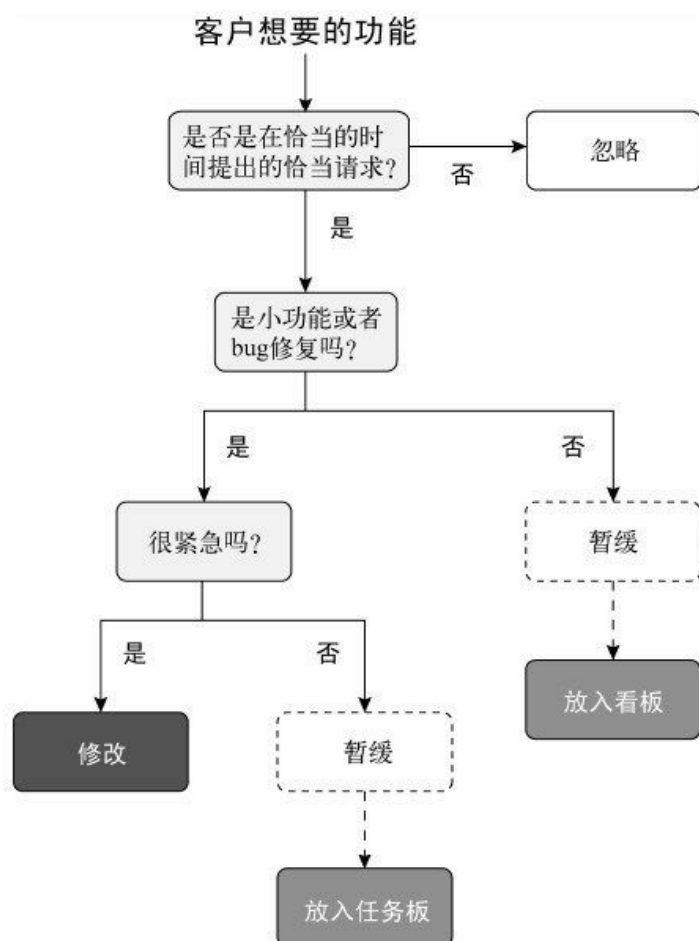


图13-4 功能请求处理流程

首先，你必须把这个请求和产品当前的需求以及重要程度对比一下，看

看它算不算“恰当时间的恰当请求”。比如说，如果你的注册流程有很严重的问题，那就应该把所有其他步骤的请求都放一放，先解决这个问题。

然后，你必须确定这个请求是小功能、bug修复，还是属于稍大一些的最小可营销功能。

如果这只是个小问题，又必须马上解决的话，那就马上解决它（也就是用持续交付流程来写代码、测试、部署）；否则的话，就把它加到任务板的“储备”栏。我建议你任务板的“储备”栏里的任务也按优先级排序。这样的话，不管是谁，只要有空余时间，都可以从中选择一个小任务来做完并部署它。

如果这是一个最小可营销功能，那你就把它放到看板的“储备”栏。下面，我讲一下如何为功能排列优先级，以及如何实现功能。

13.5 功能的生命周期

我们之前用来定义、制作和验证MVP的循序渐进流程也适用于最小可营销功能。

在这一节里，我会按照上面说的这个模式来概略描述一个功能的生命周期，并为其制作一块看板。

13.5.1 用看板来跟踪功能

在详细解释功能生命周期之前，我想先介绍一下看板的特点（见图13-5）。

目标：激活率达到60%







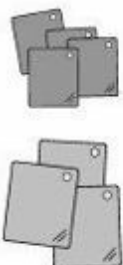
| 储备 | 在建（最多三个） | | | | | 完成 | 验证式学习 |
|---|---|---|---|------|------|------|---|
| 储备 | 产品模型 | 产品演示方案 | 代码 | 部分部署 | 定性验证 | 完全部署 | 定量验证 |
|  |  | |  | | | |  |
|  | |  | | | | |  |

图13-5 功能生命周期

- 目标
你最好把产品的紧急目标和重点放在看板的顶部。这样做可以让每

个人在为功能排序的时候都能遵循同样的标准。

- 在建功能的数量限制
在建功能的数量限制写在最顶部的标题框里。如果团队比较大的话，一般会再给各个子步骤（比如产品模型、产品演示、代码等）设定任务数量限制，不过创业团队一般都比较小，所以也不用分那么细。
- 缓冲通道
流程中的每个步骤都分成了两部分。上面的功能正处于“工作状态”，下面的部分（也称为缓冲区）则是用来临时存放已经完成的功能，但还要等待有人接手下一个步骤。
- 不管功能进行到哪个步骤都可以毙掉
我们在功能生命周期流程中会进行多次客户验证。如果功能无法通过验证，则要么返回上一步骤重来，要么被毙掉。已经毙掉的功能应该用红笔注明。
- 持续部署
如果你有一套持续部署流程，可以把代码提交-测试-部署-检测这个循环全部都放在“代码”一栏。

注意

虽然我这里使用软件来做例子，但你也可以把“代码”转换成产品的“制作”步骤。

- 两步验证法
要定量地验证一个功能需要花很多时间，这里我只定性地验证一下，然后就把功能标记为“完成”。这样我就可以摆脱在建功能的数量限制，在为上一个功能收集反馈的同时，腾出空位来实现其他功能。

13.5.2 流程步骤详解

好了，接下来我会详细解释一下功能生命周期中的各个步骤。

一、认识问题阶段

1. 储备

在第12章结束的时候，我们给出了一个简单的流程，用来快速审核储备列表中的功能。先把这些功能需求都放到“储备”栏的上半部分，因为这些功能还没开始做。由于在建功能有数量限制，所以你必须仔细地根据产品的当前目标来给储备功能排序。

在你收到功能请求之后，首先必须看看这个问题是否值得解决。如果你找不到做这个功能的充分理由，那就马上毙掉它。

◦ 客户提出的请求

如果功能请求是客户提出来的，那你跟客户通个电话或者见一面。虽然客户只是想知道具体的解决办法，但你需要找出问题的根源所在。试着引导一下客户，不要让他光想着要这个功能，而是让他告诉你为什么应该增加这个功能。

这个功能是“必须有”还是“最好有”？这个问题是否值得解决？这个功能会对产品的整体有何影响？在电话或者会面结束时，你对这些问题应该心中有数了。

◦ 内部请求

如果这个功能请求是团队成员提出的，那你也应该按照对待客户的方法来和这名成员谈谈。同样，你也必须能回答：这个问题是否值得解决？

二、解决方案阶段

1. 产品模型

如果你确定这个功能值得做，那就用我们在第8章中介绍的方法来做产品模型。可以先用纸和笔画些草图，然后尽快转换为你的产品所使用的技术，比如HTML/CSS。

2. 产品演示

有了产品模型之后，你就可以开始做客户访谈了，访谈的形式可以参照之前的解决方案客户访谈。你可以不断地对产品模型进行改进，改进之后再做访谈。必须在客户非常满意之后，才能继续下一步。

3. 编码阶段

在验证完产品模型之后，你就可以开始着手正式实现这个功能了。最好把这个功能拆分成比较小的编码任务，然后使用任务板来追踪这些任务的进度，并使用你的持续部署系统把这个功能逐步地加入到产品中。

三、定性验证

1. 部分部署

现在，功能编码已经完成并正式加入到了产品中。你需要做的是先把拥有这个新功能的产品部署给少数客户。

2. 定性验证

用类似MVP访谈的方式来做一些易用性测试，并解决问题，然后再对修改后的版本进行测试。如此循环，直到把问题都解决掉。

四、定量验证

1. 全面部署

现在，你可以开始做全面部署了。在全面部署之后，这个功能就将放到“完成”栏，不再占用“在建”名额。你可以把“储备”栏里排在这个功能之后的那个功能拿出来，开始实现。

2. 定量验证

功能全面部署完成之后，就可以把功能部署前后一周的转换率拿来对比一下，从宏观上确认一下功能的效果。

对于有些功能来说，你可能还需要再做一次分离测试。不过，在这个阶段，到底要不要做分离测试完全取决于你的判断。

如果你同时进行很多分离测试的话，功能的验证周期就会拉长，而这有可能会影响其他实验，而且会让群组研究变得很复杂。所以，你最好仔细考虑一下，什么时候该做分离测试，什么时候不该做。

针对这个问题，我有几点经验：

- 我一般不会对全新推出的功能做分离测试，因为可以直接拿没有用过这个功能的群组来做对比。
- 如果某个功能在定性验证阶段得到了客户的高度好评，那我也不做分离测试。

- 如果某个功能在定性验证阶段得到了比较好的评价，而且又属于改善或者流程修改类的功能，那我建议你做一下分离测试。

第14章 评估产品和市场的匹配程度

要评估产品和市场的匹配程度，必须首先定义一个指标。有了指标就相当于设定了目标，这样你就可以按照这个目标来系统地改进产品了。

14.1 什么是产品 and 市场匹配

虽然“产品 and 市场匹配”这个说法不是马克·安德森首创，但是他写过一篇相关的博客，而这篇博客到现在仍然经常被人们拿来解释什么是产品 and 市场匹配：

产品 and 市场匹配意味着你有一个不错的市场，而且有一个可以满足这个市场的产品¹。

¹“产品 and 市场匹配”一词是安迪·拉切列夫提出的，他是风投公司标杆资本（Benchmark Capital）的合伙创始人。

如果产品 and 市场不匹配的话，你很容易就能知道：你的产品无法给客户带来价值，也建立不起口碑，访问量增长缓慢，媒体报道也是敷衍了事，销售周期又很长，还有很多交易卡在流程中，无法完成。

如果产品 and 市场匹配的话，你也很容易就能知道：你的产品一经推出就被客户抢购，或者你刚刚新添了服务器，就被访客挤爆了；客户的钱像雪花一样飞来，公司账户现金飞涨；你马不停蹄地招聘销售和客户服务人员；记者不停打电话给你，因为他们都知道你的新产品很火，都想为你的产品写报道。

——马克·安德森，“The Pmarca Guide to Startups”

可惜的是，马克在这篇文章结尾的时候提了很多问题，却没有给出答案，也没有告诉读者如何让产品 and 市场达成匹配，以及如何评估其匹配程度。也许单说产品 and 市场匹配的话会有点抽象，没关系，肖恩·埃利斯（Sean Ellis）让这个概念具体了很多。他提出了一个指标，用来确定产品的早期吸引力，而早期吸引度正是产品 and 市场达成匹配的前提条件。

14.2 肖恩测试

肖恩·埃利斯经营着一家叫做12in6的咨询公司，专门帮助创业公司度过增长过渡期。在接受客户公司的请求之前，他会先对这家公司的用户进行抽样问卷调查，借此来确定公司的产品是否具备早期吸引力。如果具备的话，那基本可以说明这家公司的路线是正确的。

在这份问卷中，最关键问题是：

如果以后不能继续使用这个产品，你会是什么感觉？

1. 非常沮丧
2. 有点沮丧
3. 没关系（反正它的用处也不大）
4. 以上都不是——我已经不用这个产品了

如果有超过四成的用户认为没有你的产品他们会“非常沮丧”，那很有可能你的产品属于“必须有”一类，而且你已经建立起了持续又可增长的客户获取渠道。“四成”这个数字是横向对比了几百家创业公司之后得出的结果。有四成以上用户选择“非常沮丧”的公司一般都能持续发展壮大，而明显低于四成的公司几乎都遇到了麻烦¹。

¹参见<http://startup-marketing.com/using-survey-io/>。

你可以根据自己的目标市场来调整一下提问时的措辞。比如在B2B或者企业环境下，最好不要询问早期客户不能使用某某产品是什么感觉，这可能会引起他们的反感。不过，除了这一点之外，这个测试的基本前提都是合理的，你可以用它来测试产品的吸引力。

我之前提到过客户调查所面临的一大挑战，而肖恩测试也是一种客户调查，所以也有这个问题：

调查这种形式更适合用来做验证，而不是做客户学习。

也就是说，肖恩测试只能帮你判定产品有没有早期吸引力，却无法告诉你如何获取早期吸引力。

此外，要想得到统计学意义上的有效结果，就必须取得足够数量的样本，而且还得把客户的群体以及动机等都考虑进去。所以说，这个方法最好在产品和服务已经接近匹配的时候再来使用（肖恩本人也是这样建议的）。

那在接近匹配之前该怎么做呢？你该如何改进你的产品，使之与市场匹配起来呢？

答案就在你的转换率信息板上。下一节，我将介绍一个评估产品早期吸引力的方法。这种方法使用了客户生命周期中的两个关键指标——激活和留客，这两个指标组合起来就是你产品的价值指标。

14.3 只关注“正确”的指标

要做就做人们想要的。

——保罗·格雷厄姆¹

¹保罗·格雷厄姆（Paul Graham），硅谷创业之父，创业孵化器Y Combinator创始人，《黑客与画家》（人民邮电出版社，<http://www.ituring.com.cn/book/39>）一书的作者。——编者注

不管是“让产品和市场达成匹配”，还是“让产品具备早期吸引力”，究其根本，都是做人们想要的东西，或者说让产品兑现独特卖点中的承诺。有些产品和服务只能提供一次性的价值，比如婚礼摄影、离婚咨询律师、图书、DVD等。有些产品和服务则会在用户反复使用的过程中多次为用户提供价值，比如说软件即服务类的产品、社交网络服务、餐厅、杂志等。

第一种产品主要是靠产品的体验来吸引客户的，所以我们可以用激活率这个指标来衡量其吸引力。第二种产品除了要求良好的首次体验之外（也就是说激活率仍然很重要），还需要客户反复地使用才能取得成功，所以说，留客率这个指标更能证明产品是不是客户想要的（见图14-1）。

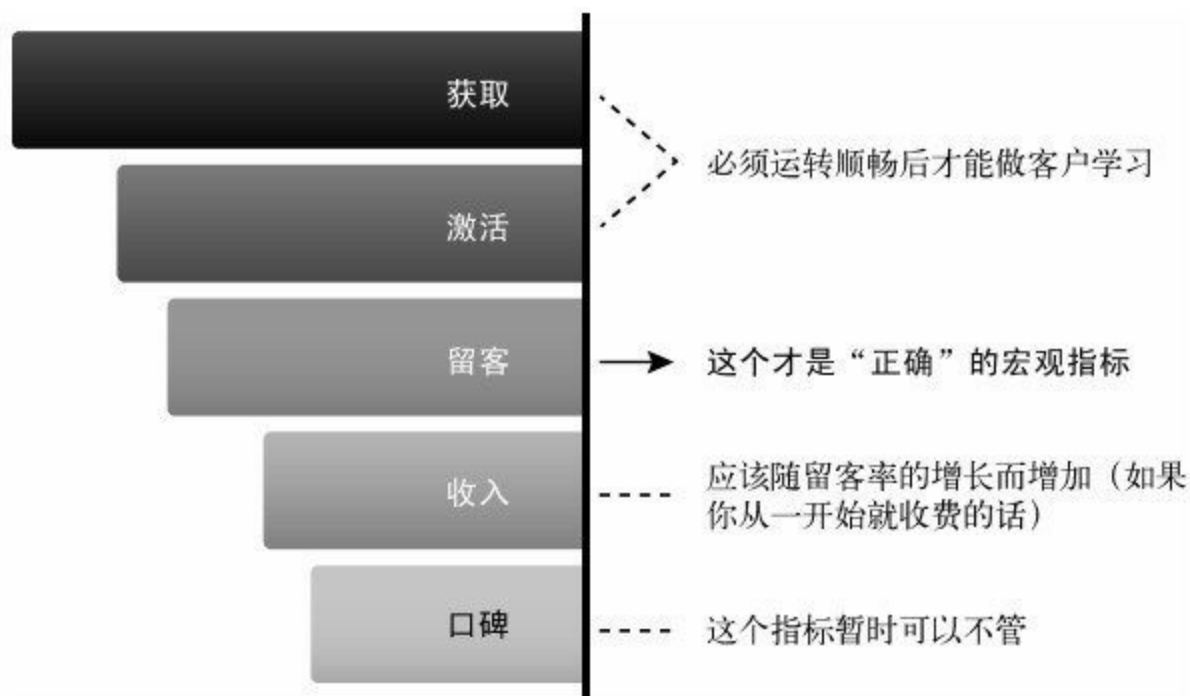


图14-1 关注正确的宏观指标

我们可以这样想：用户反复使用产品的时间越长，那在肖恩的调查中选择“非常沮丧”的几率就越大。有了这个前提，我们就可以用“四成”这个标准来确定产品的早期吸引力了¹。

¹我向肖恩·埃利斯请教了此事，他也同意这种方法。

如果你能月复一月地留住四成已激活用户的话，那么就说明你的产品具备早期吸引力。

14.4 那收入呢

我个人认为，价格也是产品的组成部分，而且强烈建议你从产品推出第一天开始就收费，但收入只是一种初级验证形式，而且光看收入的话，在做产品/市场匹配验证的时候很可能会得出错误的结果。我自己在做产品的时候，发现很多客户虽然在付钱，但是并没有使用产品（偶尔用一下都没有）。有时候，这是因为不需要他们自己掏钱（比如公司付钱），有时则纯粹是因为他们忘记中止自动付费。

我还见过一些创业公司为了创收，宁可动用错误的方法——比如把授权设为一次买断，或者做定制开发服务等。

收入是初级验证，留客率才是终极验证。

如果你提供的是一次性买断的产品，产品价格合适，而且激活率也不错，那么收入自然就会上去。同样，如果你提供的是按期收费的服务，从产品上线就开始收费，而且留客率不错的话，那收入自然也会上去。

14.5 你的产品是不是人们想要的

下面我介绍一下如何通过迭代的方式让产品获得早期吸引力，以及怎么来判断你是否成功。

1. 每周评审转换率信息板 在周一规定一个时间，来和整个团队评审一下转换率信息板，看看哪个步骤的用户流失率最大。
2. 为储备列表中的功能排序
评估一下储备列表中的功能（包括新增功能和现有功能改善），并按照重要程度为它们排序。
3. 大胆作假设
在目前这个阶段还不宜做细微的优化实验。你应该大胆地提出假设，但是只做最简可行产品来验证。
4. 添加/删除功能
在整个逐步改进的过程中，你都应该不断评审新增功能和准备加入的功能，确保每个功能都能为产品增色。如果功能不能起到好的效果，就重做或者干脆删除。
5. 时刻注意产品价值指标
检查一下你的留客人数。你的目标是让这个数字保持稳定增长。如果做不到，那就是在浪费时间。
6. 做肖恩测试
一旦留客率达到四成，那你就可以做肖恩测试了。

早期吸引力的达成标准

你能做到下面这两点，就算成功：

- 留住四成用户
- 通过肖恩测试

14.6 产品/市场匹配中的“市场”

我这里说的“市场”指的是用户流失率、病毒式传播系数、客户获取成本、客户终身价值等概念，总之就是能让你的商业模式发展壮大的东西。

在产品尚未获得早期吸引力时就一心想扩大公司规模，无疑是一种浪费。

在产品获得早期吸引力之后，你就应该立刻转移重心，确保公司可持续发展。

首先确定最关键的增长驱动器

增长驱动器是创业公司实现可持续发展的机制。
——埃里克·莱斯，《精益创业》

在《精益创业》一书中，埃里克·莱斯介绍了三种增长驱动器。

- 粘度：高留客率
使用粘度作为增长驱动器的产品主要靠的是高留客率（即低流失率）。例子：电话或者宽带服务、软件即服务产品等。
客户流失率指的是在指定时间内放弃产品或者对产品不再感兴趣的客户所占的比率。
对于这样的产品来说，要想持续发展，就必须一直确保客户获取率 > 客户流失率。
- 病毒式传播：高推荐率
使用病毒式传播作为增长驱动器的产品主要靠客户之间的相互引荐（即病毒式传播系数很高）。人们使用这类产品的过程中会很自然地进行引荐。例子：社交网站，比如Facebook或者Twitter。
病毒式传播系数指的是每个客户平均引荐的购买产品的人数。
对于这样的产品来说，要想持续发展，就必须一直确保病毒式传播系数 > 1（即平均每位用户至少能引荐一位用户）。

- 付费制：高利润率

使用付费制作为增长驱动器的产品要想持续发展，就必须把一部分客户收入（即客户的终身价值）用来做客户获取，比如发布广告或者招收销售人员。

如果能一直确保客户终身价值 > 客户获取成本，那就能持续发展。

对此，风投公司经纬创投合伙人大卫·斯考克提出了一个经验公式，那就是确保客户终身价值 > 客户获取成本 × 3。

那么，你应该选择哪一个呢？

虽然你的产品可能会有多个增长驱动器，但是最好先关注其中一个，特别是在现有客户渠道下能为你的产品带来最大影响的那一个。

阻碍你的业务发展壮大10倍的绊脚石到底是什么？

——大卫·斯考克

通常来说，你不可能一眼就看出哪个才是正确的选择，因为很多产品都具备多个驱动器的特征，而且所谓“正确”的选择也会随着时间的推移而变化。

下面，我给你提一些建议，让你可以更好地做选择。

1. 首先验证产品的价值指标

每个产品在推出的时候，都应该能展示自己的独特卖点，并兑现自己在独特卖点中的承诺。

2. 了解客户使用产品的方式

研究一下客户生命周期，确认产品的使用模式。

- 如果你的产品自带病毒式营销系统，换句话说，如果你的用户会在使用产品的过程中不断地带来新的用户（例如Facebook和Twitter），那你可能会选择病毒式传播来作为增长驱动器。通常来说，这还需要你降低注册的难度，比如把服务做成免费的，以便能更快地发展新用户。
- 如果用户需要反复使用你的产品，比如软件即服务产品，那你在开始的时候可能就会选择降低客户流失率，从而提升客户的终身价值。如果你发现增长开始放缓了，那可能就是应该转换成其他增长驱动器的时候了，比如开始收费。在这一类产品中

虽然也存在引荐行为，但是一般只有一两个维度，无法传播太远（即病毒式传播系数小于1）。

- 如果你的产品或者服务是一次性的，而且也不具备病毒式传播的特点，比如你是个婚礼摄影师或者离婚案律师，那你就只能靠付费制这一个增长驱动器了。当然，你的服务也可能展示出口口相传的特质，而且你的确也可能会有回头客，但你不能靠这些来持续发展。

3. 选择一个增长驱动器，并进行调整

在选定了一个增长驱动器之后，你就要着手把基础工作做好：定一个关键指标和希望实现的改进任务。然后，参照这个指标来安排下一轮实验。

案例研究

CloudFire：转型、坚持，还是推翻重来

到前一个步骤完成之时，已经有不少妈妈注册了我们的服务。她们帮助我们进一步改善了MVP，而且其中有不少人顺利地通过了整个客户生命周期流程，成了付费客户，并给了我们很多赞誉。

不过，当我们把CloudFire推向更大的客户群体的时候，却遇到了问题。我们的目标客户是带第一个孩子的忙碌妈妈，但正因为她们太忙了（需要承担养育孩子这个重大的人生任务），所以很难对我们的产品有足够的关注（增长驱动器遇到了问题）。其实我们在前期也遇到过很多警告信号，比如有时候她们会临时突然取消访谈，还会不停地改换预约时间，但这些都没有引起我们的注意。

同时，我们也把CloudFire投放到了摄影师这个市场（使用了不同的名字“专业人士网站”），并把婚礼摄影师设定为了早期接纳者。和妈妈们不同，摄影师是靠分享和销售自己拍的照片为生的，所以他们不仅更愿意使用CloudFire，而且也愿意为CloudFire付更高的价钱。不过，这两个客户群体之间还有一个联系，完全出乎我们的意料。

婚礼摄影师正好可以帮我们吧CloudFire推荐给结婚的新人们，而新人们可能会使用CloudFire来分享其他“重要人生时刻”，比如生小孩

——而这正好可以增加**CloudFire**的客户终身价值。

婚礼摄影师是很愿意成为我们的销售伙伴的，因为他们可以在销售**CloudFire**的时候加入个人品牌信息，这还可以增加他们在搜索引擎中的曝光率，而我们把这些功能都内置在了产品中。

虽然这一切听起来似乎是个好主意，但却有一个问题。我们的公司越来越像是技术流的了，而且目标用户越来越像我自己，而不是妈妈或者婚礼摄影师。我对解决方案背后的技术很感兴趣，但是对客户和他们的问题似乎没那么关心了。

如果你只关心解决方案，就会出问题。

反思一下，就能发现问题在哪里。到目前为止，我的创业历程可以归结为以下阶段。

1. 创意成瘾：创业者都是艺术家

我们做这个东西不是为了开公司，纯粹是因为我们觉得这个东西很酷。

——马克·扎克伯格

和很多创业者一样，我刚刚开始的时候也是被胸中那团“创造”的火焰所驱使，想要做一个独一无二而且可能会改变世界的东西。我是在2002年注册公司的，那时候做了一个私人社交网络软件**6Degrees**。我根本不知道仅仅几个月之后**Friendster**就上线了，随后又跟了十几个其他的社交网站。但我们并没有退缩，因为我们和这些网站选择的方向不同（我们注重隐私，而且数据也是分散储存的）。竞争对我们来说就像是“试验”一样，让我们更想继续“创造”。不过，在2002年的时候，社交网络和隐私这两个概念并不是很合拍。

第一个教训：光是与众不同还不够，还要看人们是否认可你的不同之处。

2. 创业求生：艺术家也是要吃饭的

在刚刚开始决定创业的时候，你就必须想想你要做的东西能不能支撑创业的开销。

我最先想到的并不是白手创业。那时我前一家公司刚刚以上亿美元的价格被收购（公司大部分股权都归联合创始人），我找到了公司的联合创始人。让我意外的是，虽然他们觉得点子不错，但都不愿意投资。这是我在创业风险以及创业家的真正职责这些问题上学到的第一课。毕竟那时候我对这些问题还不是很了解。2002年时要找投资是很难的（特别是在得克萨斯州），但是我决定继续走下去。最后，我终于撞了大运，找到了一位挪威的企业家来为我投资。他是通过我的博客知道我的，而投资的前提则是我给他一个折扣权。

我把生命中突然发生好事的数量称为“幸运表面积”。这个表面积取决于两个因素，一个是你从事业的热情度，另一个则是你能让多少人了解你这种热情。

——杰森·罗伯茨，“How to Increase Your Luck Surface Area”

从那时起，我就知道时间的宝贵了。我向妻子保证，会把赚钱的多少作为成功的衡量标准——在赚钱同时，我也可以做自己想做的产品，尽情地过一把创意的瘾。

但有趣的是，在随后的七年中，我的收入就没有断过，经营公司的能力也见长，而这也是我一路走来的一個原因。开始的时候我希望能做出功能全面而强大的产品，慢慢地，我更希望能做出成功的产品。

从创业到现在，我试过闭门造车，试过做平台，试过做开源，试过“尽快发布，经常更新”，试过“少即是多”，甚至还试过“多多益善”。后来，我接触了客户开发这个理念，然后顺藤摸瓜地开始学习精益创业法，这完全颠覆了我之前做产品的方式。

再说CloudFire。虽然我成功地摸索出了有发展潜力的“客户问题”，甚至也比较成功地验证了我的商业模式（赚钱了），但完全忽略了一件非常重要的事情，那就是对客户以及客户的问题充满热情。

在不知不觉之间，我改变了最初的设想：本来目标是建立在问题之上的，即“如何把世界上的每个人都联系起来”，后来却变成了针对解决方案，即“做一个连接操作系统和Web的p2web框架”。我们变成了一家“拿着解决方案找问题”的公司，而最后找到的客户群体却和我们之前设想的完全不同。

第二个教训：赚钱只是第一重验证，光靠这一点可能还不足以

证明什么。

3. 进退两难：艺术家必须不断自我革新

人们创业的原因很多，大部分原因说到底都是为了开一家成功的公司（或者大赚一笔）。不过，那时候的我想得更远一些。我希望能通过创业达成我的人生目标。

我已经对客户的问题失去了热情，这个问题必须解决。摆在面前的是两条路：我可以在失去热情的情况下继续招人，也可以把公司卖掉。自己有一份事业是好事，但有时候也会成为制约你发展的障碍，这对我来说也是一个非常艰难的决定。

在过去两年里，我又遇到了很多新问题，这些问题引起了很多人的共鸣。我开了一个博客，让大家可以跟我一起讨论这些问题。在这个过程中，我误打误撞地进入了精益创业的世界，而且成了一个精益创业思想的推行者。人们的反响和鼓励让我觉得惊喜不已。我开始厚着脸皮写这本书，然后更厚着脸皮地做研讨会。

这些因素逐渐累积起来之后，我决定：推翻一切重来。我给我的第一位客户（来自挪威的斯维尔·菲耶尔海姆）打电话，并花了两周的时间和他谈好了价格，卖掉了公司。在短暂的公司过渡之后，我又开始为新一轮的创业做准备了。这就是Spark59的由来。

第三个教训：创业可能会耗费多年的时间，所以一定要选一个值得解决的问题。

我这里有一个寻找值得解决的问题的好办法（帕特里克·史密斯帮忙总结的），那就是潜心深入研究你最有激情的某一块垂直市场（随便什么市场都可以），然后多结识一些和你一样激情四射的人。每个人都不可避免地会遇到问题，而你（作为创业者）不是正好喜欢找解决方案吗？

14.7 总结

图14-2展示的是我在这本书中所介绍的工作流程。

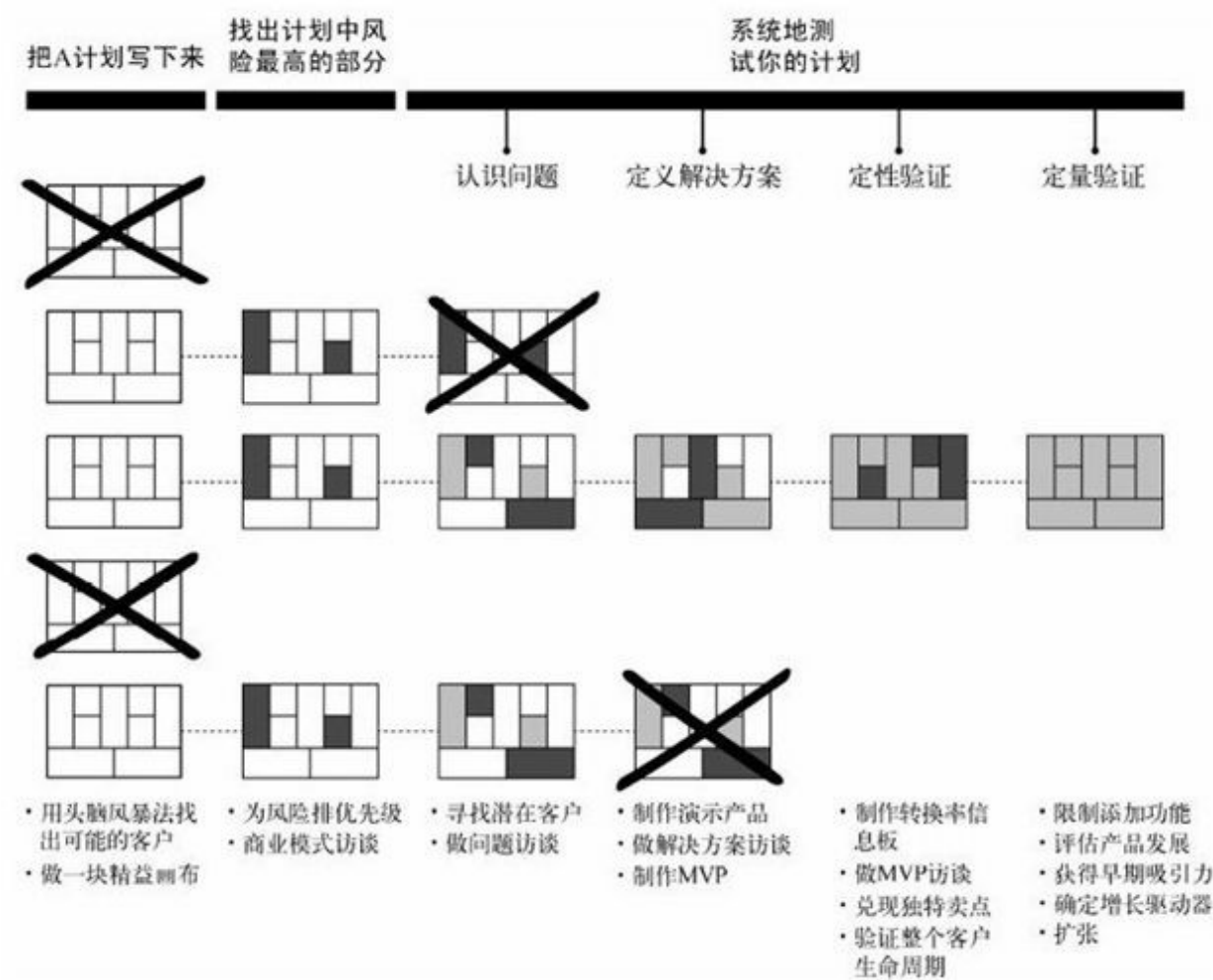


图14-2 精益创业实战流程图

这个流程对于产品并不挑剔，但人们更多的是询问如何使用这个流程来做两种产品：网络效应类产品和多边类（即交易市场类）产品。所以接下来我讲一讲如何在这两种产品中运用这个流程。

14.7.1 网络效应类产品的设计模式

网络效应类产品（network effects product）指的是用户越多价值就越高

的产品。电话就是一个典型的网络效应类产品，而Twitter以及Facebook等在线服务也采用了这种模式。

本书中的方法也可以用来开发这类产品，但是有几点需要注意。

- 关注可以转换成资产

随着用户的增加，产品的价值也在不断提升，我们也可以找出某种算法来把活跃用户数量转换成资产，用它来代替精益画布上“收入分析”一栏中的“真实收入”。

要设计这样一个算法并不容易，不过你可以参考一下现在的广告费率和同类产品的价值评估。

这类产品面临的一大挑战就是活跃用户的数量必须达到某个引爆点才能产生价值。在那之前，创业公司都必须找到一条生存之道，才能度过中间那段“动荡的”日子。

和冰淇淋的发明一样，刚开始的时候Twitter纯粹是为了“好玩”而做的一个小项目。埃文·威廉姆斯当时的正式创业公司是Odeo，而他刚刚从投资者那里筹集了几百万美元的投资。

——资料来源：《纽约时报》

大二那年的夏天，扎克伯格搬到了硅谷。他觉得也许有一天他和他的团队会创业，但是他们并没有把Facebook看成创业。

——资料来源：TechCrunch

- 留客率仍然是重中之重

你创业路上的第一个里程碑仍然是做出人们想要的产品，而评估标准则是人们的反复使用率以及投入程度（即产品的价值指标）。详见下文“在发展之前先验证价值：Facebook”。

- 产品的增长驱动器是病毒式传播

在小规模验证价值指标之后，你就必须使用病毒式传播这个驱动器来推动产品发展，达到价值引爆点。达到之后，你就可以通过广告（比如Facebook）、付费会员制（比如LinkedIn）等方式来利用你的受关注度了。

注意

你可能会说网络效应类产品加广告的话就会变成多边类产品，但

是我一般比较倾向于用多边类产品这个称呼来指代各边主动合作进行交易的产品。我会在下一节里谈谈这类产品。

在发展之前先验证价值：**Facebook**

Facebook并不是第一个社交网络，但是它现在已经成长为最大的社交网络了。它的创始人们做了一个非常与众不同的决定，那就是把产品放在一个已经在现实生活中存在的社交网络（哈佛大学）之中。他们没有急着把这个服务推广给所有人，而是先把服务推到不同校区，并系统地验证了所有的假设。这样做的结果就是产品的价值高，发展也快。

14.7.2 多边类产品（交易市场类产品）的设计模式

多边类产品（multisided product）指的是那些将买家和卖家联系起来的产品，这类产品通过降低双方交易时的困难来提供价值。经典的例子有eBay、Expedia和Priceline。

奇怪的是，我发现很多创业者都喜欢采用这个模式，可能是因为这个模式看起来最容易套现吧。交易市场的目的是为了更方便人们做交易。不过，这种模式是出了名地难实现，因为人们常常会遇到“先有鸡还是先有蛋”的问题。

买家不多，卖家就不愿意进你的平台；而卖家少了，买家也不愿意用你的平台。

对于开发这类产品的朋友，我有如下建议。

- 为买家和卖家分别制作一块精益画布
你要做的其实是两个商业模式。必须了解谁是卖家，怎么找到他们，以及你能给他们提供什么独特价值。然后再针对买家设计一套商业模式。为买卖双方分别制作精益画布可以让你更好地记录自己的假设。
- 先做一个早期接纳者交易市场原型来验证产品价值

和网络效应类产品一样，你首先必须在小范围内证明产品的价值。不要马上就做一个新的或者大型的交易市场，而要先找到已经存在的“早期接纳者交易市场”，这个交易市场的买卖双方交易热情要够高，而且做交易的麻烦程度也要够高。

举例来说，如果你想做一个连接户外冒险爱好者和户外冒险服务商的交易市场，那就选一个当地的真实活动，比如攀岩，这样你就可以直接接触到买卖双方。同理，如果你希望做一个贩卖多种产品或服务的交易市场，那就先从中选一种来做。

分别用问题和解决方案访谈来验证你的假设，确定买方和卖方的痛苦指数和买卖积极程度。让受访者给你口头或者书面的承诺，然后做一个MVP，试着把市场推向买卖双方。你可以看看随后的“先小规模解决交易困难：Airbnb”。

- 不要用自动化的方式来匹配买方和卖方
交易市场服务的一大难题就是匹配买方和卖方。你可以使用“专人接待式MVP”（就像第5章中的在线农贸市场案例）来确保高质量的匹配服务，同时学习哪些部分可以自动化，参见“先亲自做客户学习，再谈自动化：AngelList”。
- 分别为买卖双方找出合适的增长驱动器
在取得早期客户的好评之后，也许你会想把业务扩展到更多的交易市场，但有一点必须注意，在扩展的时候，你必须同时优化调整买卖双方的增长驱动器。

先小规模解决交易困难：Airbnb

Airbnb是一个在线房屋租赁网站，把寻求房屋短期出租或者假期短租的租客和相应城市的房主联系了起来。在我写这本书的时候，Airbnb的业务已经发展到了186个国家的16 000多个城市。不过，Airbnb也是经过了漫长而艰难的客户学习才走到这一步的。Airbnb的创业者们在做第一个实验时（发布产品）正好赶上当地举办一个盛况空前的设计大会，而他们提供了不少出租房屋。后来，他们又做了两次实验——一次是在奥斯汀市举办SXSW大会时做的，另一次则是在丹佛市举办美国民主党全国大会时做的。他们一边做实验，一边观察市场的反响。不久之后，他们就加入了Y Combinator孵化项目，开始全职开发产品，并按部就班地把服务延伸到一个个城市。

先亲自做客户学习，再谈自动化：**AngelList**

AngelList刚刚上线时，创始人Nivi和Naval花费了大量的私人时间，孜孜不倦地指导那些最有潜力获得投资人青睐的公司，然后又亲自写电子邮件做介绍，把这些公司和高水平的投资人匹配起来。高质量的匹配让投资人和创业者们都赞不绝口，也推动了AngelList的发展。在亲自做匹配的过程中，他们也认识到了其中某些步骤非常适合进行自动操作，就把这些功能融入到他们的网站里。

第15章 总结

恭喜！我们已经大功告成了。

15.1 下一步干什么

我认为所有的创业公司都分为两个阶段：产品和市场匹配之前，产品和市场匹配之后。

——马克·安德森，“The Pmarca Guide to Startups”

15.1.1 产品和市场匹配之后

让产品和市场匹配起来是创业路上的第一个里程碑式成就。基本上，能走到这一步就算无法大获成功，也可以算小有成就。至此，你可以把重心从客户学习转移到发展和扩张上来了（参见图15-1）。



图15-1 产品和市场匹配之后

你必须跨越横在早期接纳者和主流客户之间的“鸿沟”¹，并在这个过程中不断对增长驱动器做调整和变换，以应对客户获取过程中的各种问题。此外，在公司发展的过程中，你肯定还会不断地遇到新的问题。

¹杰弗里·摩尔在《跨越鸿沟：颠覆性产品营销圣经》一书中详细描述了这种“鸿沟”。

所有的流程在你增加人手之前都没问题。

关键在于必须建立起一种持续学习的文化，让人们变成敢于尝试的实验者，而不是墨守陈规的专家。在这样的文化熏陶下，每个人都会把创新和为客户提供价值视为本职工作。

丰田的企业文化并不是努力工作，创造成就。它想要向人们传达的是：人的创造力是没有止境的。所以，人们并不觉得到丰田是为了“工作”，他们觉得来丰田是为了“思考”。

——大野耐一

15.1.2 我兑现承诺了吗

在本书开篇之时，我曾经说过，没有任何方法能确保成功，但是我承诺给大家介绍一个经得起检验而又切实可行的产品开发流程。它可以帮助你找出产品的关键指标，你可以借这些指标来评估业务发展，从而增加成功的概率。

我希望这本书能兑现我的承诺。

现在不创业，更待何时？而这本书正好可以帮到你。如果你能将书中的核心思想融会贯通的话，就会发现遍地都是机会。

15.1.3 保持联络吧

书和大型软件一样，永远没有写“完”的一天，只能说写出了一个完整的版本。

这本书只是一个开始。我会继续把自己学到的东西发到博客上，地址是<http://ashmaurya.com>。此外，我还会定期举办研讨会。

如果你想了解一些偏战术层面的技巧，那就请订阅我的*Running Lean Mastery*简报吧，地址是：<http://blog.runningleanhq.com/mastery/>。

随时给我写邮件也行，地址是ash@spark59.com。

我的Twitter: @ashmaurya。

我的Skype: ashmaurya。

感谢阅读本书，祝创业成功！

15.2 学习资源

15.2.1 图书

- *The Lean Startup* by Eric Ries (Crown Business)
中文版《精益创业》（中信出版社）
- *The Four Steps to the Epiphany* by Steve Blank (<http://www.cafepress.com/kandsranch>)
中文版《四步创业法》（华中科技大学出版社）
- *Business Model Generation* by Alex Osterwalder (Wiley)
中文版《商业模式新生代》（机械工业出版社）
- *The Entrepreneur's Guide to Customer Development* by Brant Cooper and Patrick Vlaskovits (Cooper-Vlaskovits)
- *Positioning: The Battle for Your Mind* by Jack Trout and Al Ries (Warner Books)
中文版《定位：有史以来对美国营销影响最大的观念》（机械工业出版社）
- *Don't Just Roll the Dice* by Neil Davidson (Red Gate Books)
- *Rocket Surgery Made Easy* by Steve Krug (New Riders Press)
中文版《妙手回春：网站可用性测试及优化指南》（人民邮电出版社）
- *Inbound Marketing* by Dharmesh Shah and Brian Halligan (Wiley)
中文版《网络营销3.0：Google，社会化媒体和博客引爆的集客式营销》（人民邮电出版社）
- *The Principles of Product Development Flow* by Donald Reinertsen (Celeritas Publishing)
- *Lean Software Development: An Agile Toolkit* by Mary Poppendieck

and Tom Poppendieck (Addison-Wesley Professional)
中文版《敏捷软件开发工具——精益开发方法》（清华大学出版社）

- *Toyota Production System* by Taiichi Ohno (Productivity Press)
中文版《丰田生产方式》（中国铁道出版社）

15.2.2 博客

- Eric Ries, “Startup Lessons Learned”
(<http://startuplessonslearned.com>)
- Steve Blank (<http://steveblank.com>)
- Jason Cohen, “A Smart Bear” (<http://blog.asmartbear.com>)
- Venture Hacks (<http://venturehacks.com>)
- Sean Ellis, “Startup Marketing” (<http://startup-marketing.com>)
- Dharmesh Shah, “OnStartups” (<http://onstartups.com>)
- David Skok, “For Entrepreneurs” (<http://www.forentrepreneurs.com>)
- Ben Yoskovitz, “instigator blog” (<http://www.instigatorblog.com>)

15.2.3 工具

- 精益画布：商业模式验证软件 (<http://leancanvas.com>)
- USERcycle：客户生命周期管理软件 (<http://usercycle.com>)
- 用户测试：在线易用性测试 (<http://usertesting.com>)
- KISSmetrics：网络分析软件 (<http://kissmetrics.com>)
- Mixpanel：实时行为追踪 (<http://mixpanel.com>)

- SnapEngage: 在线客户反馈工具 (<http://snapengage.com>)
- Heroku: Ruby平台即服务云应用平台 (<http://heroku.com>)

附录 附送资料

A.1 如何建立低消耗率的创业公司

我是七年前开始白手创业的。在这个过程中，我从Bootstrap Austin的创始人比乔伊·戈斯瓦米身上学到了很多关于白手创业的东西。人们普遍认为白手创业指的是在没有外部投资的情况下做公司，但他却把白手创业发展成了一套思想，总结来说就是在正确的时间，做正确的事情。

这个思想不仅适用于白手创业公司，也适用于精益创业公司。

对于创业公司来说，在发展的每一个阶段都有一些“正确的事情”。这些事情让你可以用最少的时间、金钱和精力换取最大的利益。白手创业者和精益创业者应该只做正确的事情。

我们前面说过，自己筹资只是白手创业和精益创业的前提，并不是目标。但是，创业者们常常会在创业初期就筹资，而这可能导致浪费。

A.2 为什么过早筹资会导致浪费

过早筹资可能导致浪费的原因如下。

- 能筹到资并不代表通过验证
种子期的投资者和你一样，都是靠直觉来猜测哪些产品能成功的。由于没有做过任何验证，所以他们只能根据团队的从业经历和做推介的能力来选择投资对象。也就是说，如果你能在这个阶段筹到资金的话，只能说明你的团队建设得不错，做推介的能力也不错，但是并不能验证你的产品不错。
- 不通过验证就没有谈判筹码
产品没有经过验证，人们就无从信任你的产品和市场，而这是会让你付出代价的——投资者对你的公司估值会降低，在谈投资条件的时候，天平也会偏向投资者一方。
- 创业者和投资者用不同的方式来评估公司的发展
精益创业法使用验证式学习来评估公司的发展情况，而大部分投资者则是通过公司的增长态势来做评估的。如果你在创业初期（当公司还没开始发展的时候）就想同时满足两者的需求，那么这不仅让你遭遇重重困难，而且会分散你的精力。
- 筹资的时间比你想象的要长
时间比金钱更重要。你可以花几个月的时间来跟各路投资者做推介，把这个尚未通过任何验证的产品故事讲得更漂亮；你也可以把这些时间用来跟客户做推介，这样就能验证你的产品，得出真实的产品故事。你怎么选？
- 钱太多也烫手
钱是催化剂，不是万能药。它可以让你做得更多，但不一定能做得更好。比如说你手头有钱了，可能会想招更多人，为产品增加更多功能，而二者都可能会让公司的发展偏离既定路线或者延缓公司的发展。
有限制才有创新。更重要的是，条件限制会逼迫你采取行动。
钱少，你就必须尽量精简产品，尽早推出产品，尽快进行客户学

习。

- 怎么获得建议和合作关系
筹资并不是获取建议的唯一渠道。你应该尽早建立起一个多样化的建议者圈子。很多人很乐意提建议，也有些人要求一些股份才能与你确定正式的合作关系。
- 怎么做才能坚持到产品/市场匹配
虽然寻找外部投资的最佳时机是在产品/市场达成匹配之后，但是在那之前你可能会做一轮小规模筹资，或者你也可以自己投资。你的目标就是尽量靠近产品/市场匹配阶段再来大规模筹资。

我推荐白手创业的首要原因是：用这种方法来创业太简单了。或者更准确点儿说就是：白手创业可以测试你心目中的公司能不能做成。你基本上不需要什么投入，就可以立马开始设计、制作和验证MVP，让它朝产品/市场匹配的阶段发展。如果有合适的团队（而团队又有合适的技能），那你还可以在保住本职工作的同时来创业，并且在产品/市场达成匹配之后迅速把MVP推向客户。

对此，我还有如下建议。

- 保住你的本职工作
创业的第一阶段是促使问题/解决方案达成匹配。这个工作不费事，完全可以在业余时间做。在这个阶段你会有很多的等待期（比如联系客户、安排访谈、收集结果）。除非你找到了一个值得解决的问题，否则完全没必要辞掉本职工作。这个阶段结束之后，你手上就应该有一个功能列表了。
只做这些功能，其他的都不要做。
虽然这些工作基本上都可以在空余时间完成，但我还是建议你查看一下你所在公司对于兼职工作有哪些规定。

注意

免责声明：我不是律师。你在兼职创业之前应该找个律师咨询一下。

- 降低消耗率
在软件行业里，消耗率最大的是人力。硬件很便宜，但你最好租，

不要买。先不要扩张，除非真的需要扩张。先不要招人，除非真的需要招人。

- 上线就要收钱
你的财务目标首先应该是解决硬件或者主机托管的成本，再解决人力成本。
- 在创业过程中还可以销售相关产品和服务
在创业的过程中做一些不相关的咨询业务来保持生存，这听起来挺诱人的，但是要想与此同时做出一款优秀的产品就很难了（甚至根本不可能）。所以说，你应该销售一些和创业相关的产品和服务，比如把一部分产品技术授权给他人，也可以写一本书（就像这本），做一些研讨会，进行收费演讲等。这些事情不仅和你的核心业务有关，而且还能帮你在网上打出名气和品牌效应。随着时间的推移，这些东西会逐渐产生效益，甚至会成为你的门槛优势。

A.3 如何在精益创业的过程中达到心流状态

精益创业公司的基本原则是杜绝浪费。

“浪费”是指任何消耗资源但却无法创造价值的人类活动。
——詹姆斯·P.沃玛克和丹尼尔·T.琼斯，*Lean Thinking*

在所有的资源之中，时间是最重要的，比金钱更重要。金钱可多可少，但时间只会朝前走。

A.3.1 时间的分配问题

任何一种资源都会有如何分配的问题，时间也不例外。持客户开发理念的人认为应该把时间更多地分配给“办公室之外”的事情。史蒂夫·布兰克认为所有问题的答案都可以在办公室之外的活动中找到。他提倡建立起跨职能的客户开发团队，而且创始人必须加入这个团队。不过，那些需要在办公室解决的问题怎么办？在办公室之外找到了问题之后，又该由谁来做解决方案？

埃里克·莱斯的回答是建立两个相互支持的团队：一个问题团队，一个解决方案团队。问题团队专注客户开发，而解决方案团队则专注产品开发。

不过，如果你是创始人的话，你就必须同时加入这两个团队，而时间分配拔河战就这样产生了。

如果你是一个技术型的创始人（笔者就是）的话，这个问题就更麻烦了，因为从产品开发转向客户开发的过程中，你的时间安排也会产生非常大的变化。保罗·格雷厄姆写了一篇精彩的文章¹来描述两种不同的时间安排理念：管理者时间安排和实干者时间安排。

¹“Maker's Schedule, Manager's Schedule”，参见
<http://www.paulgraham.com/makersschedule.html>。

管理者一般会把一天按小时来划分，然后每个小时做一件事情。程序员

或者作家这类实干者则会把一天分成较长而且不被打断的时间段。对于管理者来说，切换任务的成本比较低，而且是在意料之中的。而对于实干者来说，切换任务的成本很高，而且会极大地降低工作效率。

办公室之外的事务（比如客户访谈、易用性测试、客户支持等）一般是按管理者时间安排法来安排的，而办公室之内的事务（设计、写代码）则常常按照实干者的时间安排法来安排。

在这两者之间找一个平衡点更像是一种艺术而不是科学，但是要想效率最大化，你必须遵循一个理念：心流。

心流有两个不同的定义，而我这里说的心流两者兼有。

第一个是心理学家米哈里·齐克森米哈里的定义，即：心流是人的最佳精神状态。在进入心流状态时，你完全沉浸在了正在做的事情之中，其他的一切都变得不重要了。你会完全忘记自我，也会忘掉时间。

能让你达到心流状态的事情通常有以下特征：

- 目标明确；
- 要求你完全投入；
- 没有打断或者干扰；
- 你可以即时并明确地知道现在的进度；
- 有挑战性。

虽然人无法自由触发心流状态，但你可以安排事情，以便能在做事的时候达到心流状态。而这正好是我们的第二个定义：

我们可以思考一下如何来安排工作的每个步骤，以避免浪费任何精力，也不会产生批量、排队效应，这样就能进入持续的心流状态。要做到这一点，我们就必须转变理念，重新想想我们应该选择何种工具来完成工作，以及采用什么样的方式来进行协作。

——沃玛克和琼斯，*Lean Thinking*

接下来我介绍一下我用来达成心流状态的一些技巧。

A.3.2 每日心流

我通常把我的日常事务分成三类：预先安排的实干者事务，预先安排的管理者事务，意料之外的实干者/管理者事务。

- **技巧1：为实干者事务分配连续的时间段**
对我来说，预先安排的实干者事务通常是指之前确定好的代码编写或者写作任务。要把这些任务做好，我就不能被打断，所以我把这些任务安排在每天很早的时候进行（早6点至8点）。一般来说我会在头天夜里把这些事情安排好，而且在第二天最早的这段时间只做预先安排好的事情。我不会检查邮件，也不上Twitter，总之心无旁骛。在这个时间段是不会有人打电话来的，所以说干扰也是最少的。从我的经验看来，安排两个小时效果最好。
- **技巧2：尽早完成当天的实干者目标**
我尝试过晚睡和早起两种安排方式，但我更喜欢后者，因为后者不会被睡眠所打断，让一整天的活动更加连贯。根据我的经验，如果能在一天中早早地就把当天的实干者目标完成的话，那一整天的感觉都会很好。
根据工作日、休息日的不同，我可能还会在上午或者下午再安排两小时时间段来做实干者事务，但后面这些时间段会稍微放松一些，因为我有可能会被更紧急的事情所打断。
- **技巧3：尽量把管理者事务安排在一天的最后**
预先计划好的管理者事务（比如客户访谈）是比较容易安排时间的，因为这些事务都有明确的起止时间，而且也预先定好了日子。除非是时间安排有不可避免的冲突，否则我会尽量把这些事务安排在下午，以避免打断我的晨间心流。
- **技巧4：随时准备好应对意料之外的事务，比如客户支持**
在一天中的任何时候你都有可能被意料之外的事情打断，比如服务器故障、客户来电寻求支持等。你必须随时准备好应对这些事情（尤其是跟客户有关的事情）。服务器警报和客户电话（免费）都会转接到我的手机上，然后我会运用“五个为什么”流程来确保这种

意料之外的事情不会变成日常性的问题（我马上会详细介绍这个流程）。

A.3.3 每周心流

除了安排每天的事务以促成心流之外，我还会把某些事务放到一周中特定的时间去。

- **技巧5：**找出一周中做客户开发的最佳时间
比如说，周一和周五通常不是签新客户的好时机，因为人们要么正在从周末的愉快中恢复为工作状态，要么就是在期待周末。我一般会把这类客户开发事务安排在周二到周四。
- **技巧6：**利用好客户消极日
从客户开发的角度来说，周一和周五是比较消极的两天，所以我会用这两天来完成那些耗时费力的实干者事务，比如写博客文章。我一般会在周五的时候确定题目，周末确定大纲，然后周一写作和审读，周二正式发布。
- **技巧7：**和客户保持一定的面对面交流时间
并不是所有的客户开发事务都需要和客户面对面。在最初的客户探索阶段之后，人们通常更喜欢异步交流的方式，比如电子邮件、论坛以及在线易用性测试。虽然这些异步交流工具可以解决实时沟通的各种麻烦，而且很容易就可以处理很大的规模，但是我认为和现有客户和新客户保持一定的面对面交流时间还是很重要的。
- 只有意料之外的交谈才能挖掘出意料之外的问题
我把我们的免费电话号码放在了网站的每个页面上，鼓励客户多打电话，少写邮件。

A.3.4 消除软件浪费

在创业的时候，问题和解决方案都是混沌状态，所以无法按照明确的需求来制作软件。最好的办法是少写代码，多做学习，采用迭代方式进行开发。

- **技巧8：**避免过度开发，让客户来提功能需求
“客户拉动”是精益思想的另一个理念，即不要预先制作产品或者提供服务，等客户要求了再做。
你应该把八成的精力都用来改进现有功能，而不是增加新功能。
客户开发的重点就是找出一个能引起客户共鸣的MVP，而客户验证的关键则是验证这样的共鸣是否普遍。如果不普遍，那么就不能增加新功能，而应该转型或者返回第一步：客户探索。
- **技巧9：**在改进产品的时候，只关注三五个指标
要想知道哪些问题最关键，并为这些问题排序，你只需要几个可行的指标就可以了。
- **技巧10：**心流式软件开发
你可能已经发现我之前并没有专门安排某一天来创建、测试和发布软件，甚至连这方面的任务都没有提到。这是因为采取了一套持续部署流程（也是由埃里克·莱斯推广开来的），在每个实干者事务完成之后，软件都会自动创建、测试和打包，我只需要检查一下代码，其他都不用管。只需一点鼠标，代码就会发布给客户。
传统的生产方式是以机器为本的，按照机器的生产能力批量生产，然后排队处理。精益思想提出了一种新的生产方式，以人为本来安排生产，合理安排各种任务，以便能促成心流。
做软件和做实体产品其实没有什么不同。虽然网站做持续部署相对简单一些，但只要多花一点儿心思，普通的电脑软件也可以做持续部署。

A.4 如何为“软件即服务”类产品定价

创业公司最初的目标是学习，而不是优化。我发现最为行之有效的定价策略是从单一的“免费试用”方案开始。

- 先做一种定价方案

如果一开始你就做很多种定价方案，想要把所有人都考虑进去，那无疑是一种浪费。我曾经看过有些创业公司在产品上线的时候制定了非常复杂的定价方案，把单人的创业公司一直到上千人的大型企业都考虑进去了。

如果要支持多种定价方案，你就必须写更多的代码来支持不同方案（和功能集）的划分，而且由于你同时针对了多个目标客户群体，因而客户学习所能带来的好处也被冲淡了。拿上一段举的那个例子来说，卖产品给创业公司和卖产品给大型企业，所采用的商业模式和战略是大为不同的。

不过，更重要的问题是：在刚刚开始的时候你还没有足够的信息来确定合适的定价方案和与之对应的功能集合。

- 提供“免费试用”方案

这种限时试用的方式为你的定价实验设定了明确的起止时间，这样你就可以迫使客户做决定，而这可以让你更快地学习和改进。

- 选择一个价格来做验证

客户会使用现有备选解决方案来作为“参照物”，并以此来评判你的解决方案，所以，你必须了解这些备选方案，并针对它们来做定价。

虽然不常遇到，但如果你所解决的确实是一个全新的问题，或者说没有明确的参照物（在企业级软件中比较常见），那你就只能自己想一个起始价格，并以此为基础逐步完善。

定价其实定的是客户对你产品的认知。

——尼尔·戴维森，*Don't Just Roll the Dice*（Red Gate Books出版）

- 把你的成本考虑进去

你的最终目标是寻找一个可扩展的商业模式，这样你才不必一直花心思来盯着成本或者确保足够的利润空间。

公司成功有一个秘诀（援引经纬创投的大卫·斯考克），那就是保证客户的终身价值超过客户获取成本至少三倍。

在这个阶段你可能无法准确地计算这些数字，所以，最好根据你的人力/硬件成本和订阅的收入来粗略地计算一下收支平衡点。

A.4.1 免费+付费模式呢

免费+付费这种模式在网站类产品中很常见。这种模式最先是由弗莱德·威尔森在他的博客中提出并推广开来的，原文如下：

先免费提供服务，可以加广告也可以不加。用口口相传、引荐、普通的搜索引擎推广等方式迅速吸引大量客户，然后为你的客户提供付费的附加服务，或者提供付费的升级版本。

——弗莱德·威尔森，AVC博客

乍一看，免费+付费的模式似乎把两种定价模式的优点都集于一身：用户可以试用你的服务，无需担心价格的问题，然后再把合适的收费服务卖给他们。但实际情况却大有不同。

首先，我认为除非你能从免费用户身上挖掘出金钱价值，否则免费+付费模式更像是一种招揽潜在客户的营销策略，而不是一种商业模式。

第二，我认为定价是商业模式中风险极高而且极为重要的部分，所以必须尽早进行验证。免费+付费会让你无法及时做验证。

A.4.2 免费+付费模式的问题

我同意，免费+付费是一种非常高效的定价模式，但我并不建议创业公司一上来就采用这个模式，原因如下。

- 转换率低，甚至无转化

很多网站服务类产品都犯了一个错误，那就是免费方案给用户的功能过多，而导致极低的转换率，甚至根本没有转化。造成这种状况的原因是创意人士（比如艺术家、音乐家、软件开发者的）常常会低

估自己作品的价值，而且对于定价这个事情实在很不在行。

定价时应该遵循买家心态，而不是卖家心态。

但最重要的原因还是我们在前一节中讲过的：你现在没有足够的实用数据来确定合适的免费方案，从而让用户在未来的某一时间点自然而然地完成转换。

- 验证周期长

据报道，即便是免费+付费模式用得最成功的服务，其转换率也只有0.5%到5%，而结果就是漫长的验证周期。时间是创业公司最宝贵的资源，而且价格又是极为关键的东西，所以你是无法承担这么长的验证周期的。

- 焦点转移到了错误的指标上

“免费”听上去让人觉得美好得不切实际，而这常常会导致创业者过早地把专注点从留客率转移到获取率上（注册）。如果你的产品做错了，再多人来注册也是浪费。要做正确的产品，你并不不需要太多的访问流量——只要初期用户选对了就行了。

免费用户并不算是客户（至少目前还不算）。

- 反馈的信噪比太低

如果免费用户很多，那你就很难搞清楚哪些反馈有用，哪些没用。只要一有机会，人人都会做批评家。

- 免费用户并不免你的费

虽然支持单个免费用户的运营成本很低，但并不等于没有成本。除了服务器带宽、主机托管的成本之外，还有客户支持、功能实现和客户学习的成本（见之前提到的几条），而这些都是必须放入成本进行考虑。

林肯·墨菲在他的论文“The Reality of Freemium in SaaS”中阐述了一种确定免费用户价值的交换条件测试。结论是，如果用户的参与能为公司增加价值（比如LinkedIn、Facebook和Twitter这类网络效应非常明显的网站），那免费用户就有价值，否则免费用户就是成本的一部分。

著名博客A Smart Bear的作者贾森·科恩甚至建议你在做账的时候把免费用户归在“营销支出”一栏，就像你买广告位或者参加展会占的支出一样。

A.4.3 如何正确实施免费+付费模式

我是这样做免费+付费模式的。

- 从付费开始

你首先要明确免费+付费只是一种营销策略，而且要有意识地缩短验证周期。所以说，我们应该从免费+付费的“付费”部分开始，并采取一种客户可以接受的定价方案。

你的最终目标不就是收客户钱吗？为什么不一上来就收呢？根据你的客户愿意支付的费用来选择一些功能，并把他们签下来，作为你的首批客户。这样，软件更好做，你也更好做评估。

在明白客户如何使用产品之后，如果你愿意，就可以提供免费方案。在这个过程中，你会收集到很多宝贵的使用数据，这些数据可以帮助你设计好各种高端和低端定价方案。

- 好的免费方案是什么样的

理想的免费方案应该和免费试用方案差不多。区别在于免费试用限制时间，而免费方案则限制功能。如果了解产品的使用模式，那么你就可以设计一套免费方案，让用户的需求逐步增长，直到在某个可以预见的时间点免费方案提供的功能已经无法再满足用户的需求。

到这时候，免费试用和免费+付费的区别就只是后者给人的感觉是“白给”，而这对于某些产品来说就意味着可以使用免费+付费的模式了。

- 什么时候该用免费试用，什么时候该用免费+付费

如果你的产品做对了，而且又是以消费者为目标客户的，并且多由免费客户驱动，那免费+付费就是一种非常高效的客户获取策略。

而对于企业客户来说，则限时试用更为常见，而且在企业环境下，追踪和支持免费用户的复杂度更高，做起来非常困难。

先做一个赚钱的公司：MailChimp

人们常常把MailChimp视做免费+付费的成功典范，但很少有人知道MailChimp并不是一开始就有免费方案的。这家公司花了数年的时间来建立起一套功能强大、价格合理（但不是免费）而且有利可图的产

品，还花了数年的时间来做定价实验，最后才推出了免费方案。

A.5 预告页面该怎么做

有很多方法可以让人们来参加客户访谈，但你终归还是需要吸引普通的网站访客，引起他们的兴趣，把他们转换成潜在客户。

让潜在客户参加访谈的最佳方法是告诉他你能解决他的问题。

要设计这样一段短文，最佳方法是抽一下午的时间来写一个简略版的推销信——不管你的公司是何种类型都可以写。

你不必把这封信寄给潜在客户。这个练习的目的是让你能用叙述性的语言来解释你的产品，让你能更好地邀请客户参加访谈、执行访谈和创建着陆页面。

A.5.1 推销信怎么写

完整的推销信是比较复杂的，不过我建议你一开始的时候只关注独特卖点、问题和解决方案。

你只需要找个文本编辑器就可以开始了。可以使用不同的字体，但是在这个阶段最好不要用图片，只做文字。

- 承诺要给足（独特卖点）
这个部分是一个短标题，告诉客户你的产品能给他们带来什么（即终极好处）。
我们之前提到过一个不错的公式（援引自戴恩·马克斯韦尔）：
直白清晰的头条 = 客户想要的结果 + 限定的时间期限 + 做不到怎么补偿
心理学原理：通过出其不意、清晰而又有力的承诺来抓住客户的注意力。
- 和客户心连心（问题）
这个部分是一个短的自然段，从客户的世界观来描述问题。你要想象如何写客户才能一边看，一边点头赞同。访谈阶段你还要验证这里的想法。

心理学原理：同理心，告诉客户你了解他们。

- 勾起兴趣/欲望（解决方案）

然后，再用一个小段来描述你的产品有什么用（即如何解决前面说的问题），随后列出最重要的三个功能作为你产品的优势。

心理学原理：兴趣和欲望，让客户想象解决方案的样子，然后看看如何把解决方案和主要问题联系起来。

不断修改推销信，让它通顺流畅。

你的目标就是让客户读了这一句，就想读下一句。

案例研究

CloudFire: 为父母们准备的推销信

不出五分钟，即可分享你所有的照片和视频。

有了小孩之后我们都需要全新安排自己的空余时间。

你会发现自己照相和拍视频比以前多了不少，但是要想分享这些照片和视频却非常耗时，甚至很痛苦。你必须归类、改尺寸并转换文件，上传的过程中还得照顾孩子。

大部分父母都睡眠不足，你也不例外。有了孩子后，我们的空余时间就更少了，我们更愿意把时间花在别的事情上。

CloudFire是专为父母们设计的照片和视频分享服务。这个服务大大简化了分享的流程，大家完全不用把时间浪费在这类琐事上，尽情地去做自己想做的吧。

选择CloudFire的理由有三个。

- 瞬间完成：你再也不用等待上传了。用iPhoto或者文件夹即刻就能分享你的照片和视频。
- 你方便，浏览的人也方便：无需注册，即可浏览相册。
- 安全和私密兼备：相册使用密码保护，并用256位的加密手段来

防止窥探。绝无广告和垃圾邮件困扰，永远都不会有。

A.5.2 预告着陆页怎么做

推销信已经准备好了，如果你的产品有网站的话，那就可以做一个主打问题的预告着陆页面了。这个着陆页面的主要目的是验证独特卖点，然后收集一些潜在客户以备做访谈。

尽早做出网站并准确利用好独特卖点中的关键词，可以让你迅速开始累积SEO排名。不要担心你的产品理念会泄露出去。我们现在只提“问题”，不提“解决方案”。

这一步的关键是一切从简，后面会有大把的时间来把这个预告页面转换成完备的营销网站。

下面我讲一些心得。

- 为产品选个名字
这可能是这个流程中最难的部分，主要是因为现在没被注册的.com域名太少了。话虽如此，你还是不应该在起名字上花过多心思。有很多大公司也是胡乱取名字的。有时候只需要针对你的独特卖点关键词做一下头脑风暴就能找出一个不错的名字，比如：
精益画布：商业模式画布 + 精益创业法
USERcycle：用户生命周期（User Lifecycle）管理软件
- 确保**Twitter**账号和**Facebook**账号没被注册
如果你能注册到.com域名的话，那其他的账号估计都没有什么问题。即使你不打算马上用，也尽快把这些账号都注册了吧。
- 要够简单，阐述清楚独特卖点就行
预告页面上最重要的元素就是独特卖点，而且你也只需要把它放到这个页面上就行了。当前的目标是指出一个问题，引起访客的共鸣，而不是推介产品。
- 遵守基本的**SEO**原则
网页标题应该包括独特卖点，而且关键词（不是产品名字）应该放在前面。

比如说，下面这个标题就是正确的：

Customer Lifecycle Management Software – USERcycle

而这个则是错误的：

USERcycle – Customer Lifecycle Management Software

- 不要考虑标识的问题
如果已经有标识了，或者你可以花一天的时间做一个出来，那就用这个。否则你就应该跳过标识的问题，现阶段只试用产品名字就行。
- 收集电子邮件地址
在网页上放一个醒目的“通知我”按钮，并用一个你比较中意的工具（比如Campaign Monitor或者MailChimp）来收集电子邮件地址。
- 评估网站
一开始的时候你可以使用免费分析工具（比如Google Analytics）来跟踪预告页面的访客。

A.6 持续部署快速入门

图A-1概括地展示了持续部署周期的各部分。



图A-1 持续部署周期

上面提到的这些工具和流程你可能现在就有（或者应该有），而这些东西可以帮你建立起一套基本的持续部署系统。

接下来我会讲解一下持续部署流程的各个阶段。

A.6.1 提交

持续部署降低浪费的方法之一就是减少库存中的半成品（即未部署的代码）。大量未部署的代码会增加人的惰性，而且也会降低你快速应对变化的能力（因为你需要做更多的集成、协调和规划工作）。

下面我介绍两个减少未部署代码的技巧。

- 小批量写代码

此处的基本理念是少量多次地进行部署。“小批量”是个相对定义，你应该尽量把它做小。我在做上一个产品的时候是两周部署一次，但最后我把部署的周期缩小到了两小时。当然了，你可能无法在两小时内做出一个完整的功能，但你会逐渐习惯用逐步完善的形式创建和部署功能。

我每批次部署的代码行数从几百降低到了25。这样做还有一个好处，那就是在部署之后排查不明问题的工作比以前轻松多了，修改和发布软件也比以前容易了。

- 一直保持**trunk-stable**状态

还有一个减少未部署代码的方法，就是不要在源代码树中使用分支。我知道这听起来很极端，因为分支和合并是源代码控制管理系统的“拿手好戏”，它们可以帮你把大的、高风险的修改从“稳定”的主线版本中隔离出来。但你离开主线版本越久，需要做的集成工作就越多，而这又不可避免地会导致更多的集成风险，以及协调和规划上的难题。

所以，更有效的办法是多训练自己，让代码一直保持**trunk-stable**的状态，并逐步地创建和部署新功能。这里必须强调的是，逐步部署功能并不意味着这些功能会立刻被推送给全体用户，而是说你可以逐步推出较大的功能，并且先让选定的用户（比如你的内部团队）来使用，在一切就绪之后再推送给所有用户。在A.6.3节我会介绍一下如何使用功能开关系统来做到这一点。

A.6.2 测试

使用持续部署流程需要完全消除手动测试（即QA），这让很多人觉得特别可怕，因为QA常常像是一张安全网，拦住开发之后部署之前的各种问题。

下面谈谈如何消除这种恐惧。

- 记住测试是每个人的职责

首先，据我所知，两三人的创业公司是不存在所谓的QA部门的，而这意味着每个人都承担起了测试的责任。其次，冗长的测试周期又会导致前面讨论过的未部署代码的问题。结论就是不要让QA单独存在，而是把它融入到整个开发流程中去，并加大自动化测试的

投入。

- 使用持续集成服务器
搭建一套持续集成服务器（比如Hudson）来自动生成新版本（如果你已经编译了代码），并在每次代码提交之后自动运行测试套件。
- 对无法通过的测试要采取零容忍的态度
我以前待的公司中有些开发人员会不自觉地忽略某些测试失败结果，因为他们知道这些测试已经过期了。在持续部署体系中，这些测试是你在把代码推向生产阶段之前的最后一道防线，所以你绝不能放掉任何一个无法通过的测试——更别忘了你的最终目标是完全自动化的部署。
- 优先功能测试，而非单元测试
我并不是建议你做到“测试完全覆盖”。恰恰相反，我认为为特殊案例编写单元测试是一种浪费，而且当你的目标是速度和认知的时候，把时间花在这些东西上也不值。所以说，只要有可能，我就会创建功能测试，而不是单元测试。要想为网页产品做自动化功能测试，有很多软件可供选择，比如Selenium或者Sauce Labs。
- 从激活流程开始
如果某个功能客户永远也用不到，那为其写测试也是浪费。在创建测试的时候，利用客户生命周期来为测试排一下优先级。从激活流程开始，随着时间的推移逐步地增加其他的功能测试。

A.6.3 部署

在部署阶段，你会把通过测试的代码推送到生产环境。如果你的服务器很多，那这个步骤可能会变得很复杂，所以最好在只有较少服务器的时候就开始实践。

- 尽量把服务器架构相关事宜外包出去
在这个阶段花心思来安装和配置你自己的服务器就是浪费。应该选择一个云服务或者平台提供商（比如Amazon或者Heroku），并把所有的精力都用来做产品，而不是搞架构。
很多云服务提供商都有免费的方案供你起步。

- 如果觉得很有必要的话，也可以再加一个部署准备环节
单独的部署准备环节就像是在代码推向生产环境之前附加了一张安全网，这会增加你对部署系统的信心。不过，我发现这样的环节除了基本的故障排查之外并没有多大的作用，而且在未来的某个时间点上你的持续集成服务器应该能够用重复性更好的自动化方式来做同样的事情。
- 创建一键推送和回滚的脚本
接下来的任务是写一套部署脚本来将代码自动推送到生产服务器，或者把代码回滚到上一个版本。如果你推送了一个存在问题的版本，那就会用到回滚功能。若是每次部署的代码量足够小的话，可能最多只需回滚一个版本就行了。
如果使用Heroku的话，一键推送和回滚都是现成的功能。
- 先手动部署，再自动化
一般来说，你最好先亲自运行推送脚本，然后审查每个部署的情况，建立对部署系统的信心。如果使用Hudson作为持续部署工具，那么在你准备好之后，就可以添加一个任务来自动触发推送脚本，这是很简单的。
- 实现一个简单的功能开关系统
你肯定会碰到的一个问题是：在部署一个“大型”的新功能的同时，还要维护旧的功能。所以，必须要有一套机制来把用户和新的版本隔离开来，而功能开关系统就是做这个用的。
功能开关系统根据在代码中使用不同的标志符号，让你可以针对单个用户启用或禁用某些功能。

A.6.4 监控

监控系统的任务是让你可以自动检测、报警，最后甚至能从未知错误中自动恢复过来，比如在当前版本出现问题的时候自动运行回滚脚本来自动修复。要想做到这一点，监控系统就必须足够复杂，不仅要监控服务器的健康状况，还得监控软件的健康状况（即商业指标）。

幸好你不用一开始就做这么好。过度开发监控系统也是一种浪费——想想二八定律吧：

■ 二八定律：80%的结果都是由20%的原因造成的。

持续部署周期中内置了一套回馈机制，这可以帮你逐渐建立起自己的监控系统。

下面是我的一些心得。

- 从现成的监控解决方案开始
市面上有很多现成的监控和报警程序，比如Ganglia、Nagios和New Relic等，你可以用它们来监控基本的服务器健康指标。
- 未知问题出现了就要解决
每遇到一个未知问题，你都应该用“五个为什么”来找出其根本原因，并以此来建立监控系统。
五个为什么是一种问答方法，用来探索某个问题背后的因果关系。运用“五个为什么”方法的终极目标是找出造成问题或者缺陷的根本原因。
下面我举个例子。

我的汽车不能发动了。（问题）

为什么？——电池坏了。（第一个为什么）

为什么？——交流发电机停止工作了。（第二个为什么）

为什么？——交流发电机传送带坏了。（第三个为什么）

为什么？——交流发电机传送带已经超出使用年限很久了，而且从来没换过。（第四个为什么）

为什么？——我没有按时为我的车做保养。（第五个为什么，根本原因）

为什么？——因为我的车太老了，替换的零部件都买不到了。
（第六个为什么，补充说明，可要可不要）

我以后会按时为我的车做保养。（解决方案）

——摘自http://en.wikipedia.org/wiki/5_Whys

在生产环境中运用这种方法之后，你就可以针对每个为什么的结果来设计测试、监控和警报规则，并把它们添加到现有的监控体系中。

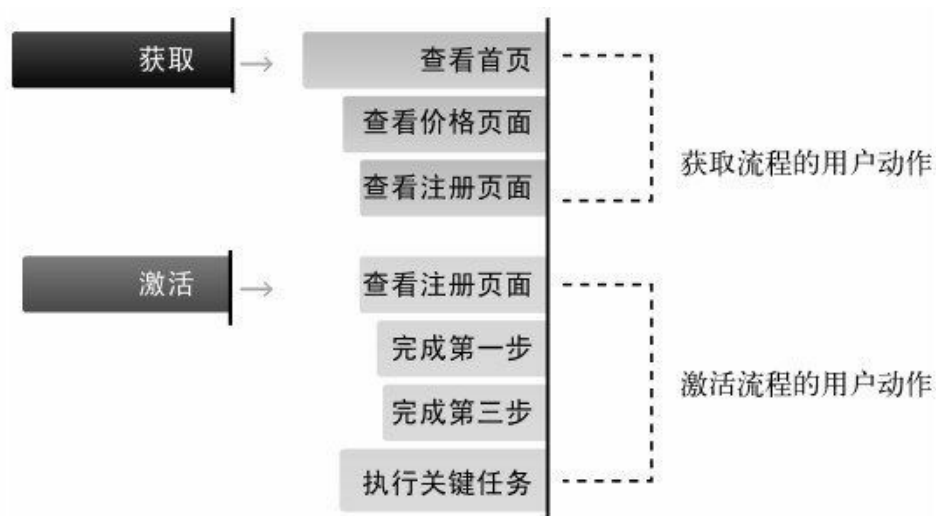
A.7 如何创建转换率信息板

核心设计原则：把数据收集和数据可视化分离开来。

做到了这一点，你就可以逐步地建立起一个转换率信息板，减少浪费。

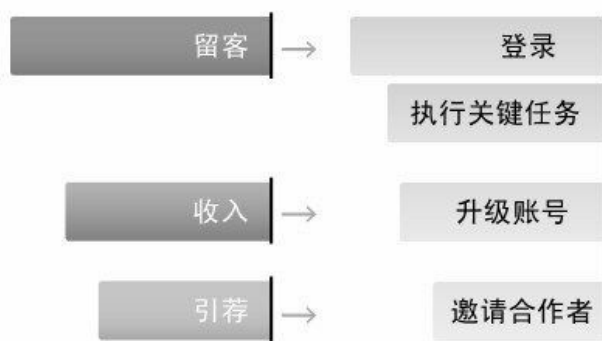
A.7.1 如何收集数据

下面是一些收集数据的方法。



图A-2 指标对应的事件

如果能把其他宏观指标所对应的关键事件也找出来那就更好了（参见图A-3）。



图A-3 其他宏观指标

- 追踪原始事件
我建议你用单独的事件表/数据库，或者使用第三方系统（比如 Google Analytics、KISSmetrics、Mixpanel）来追踪原始事件。虽然也可以使用生产环境下的数据表来记录这些数据，但是需要反复运行某些查询语句，而你的生产环境数据表可能并不适合运行这些语句。结果就是你可能会花很多时间来导出或者优化表中的数据，要不然就是为了取得报告数据而让生产环境系统承受巨大的压力。
- 把所有东西都记录下来
除了把所有普通事件都纪录下来之外，你还可以把每个事件附带的“可能有意义”的信息同时保存下来。这样的信息可能是用户的浏览器、操作系统或者推荐人等。或许你现在还用不到这些信息（你也可能会觉得永远都用不到），但是这只不过是多几个字节的事情，不会增加什么成本，而很可能在将来节省你的时间。更重要的是，这些信息将成为一笔宝贵的历史数据。

A.7.2 如何用图像呈现转换率信息板

现在，你可以开始做数据可视化的工作了。

- 每周做一份群组报表
我的转换率信息板上的第一组数据是我之前展示过的，按照注册日期来排列的每周群组报表（见图A-4）。



图A-4 每周群组报表

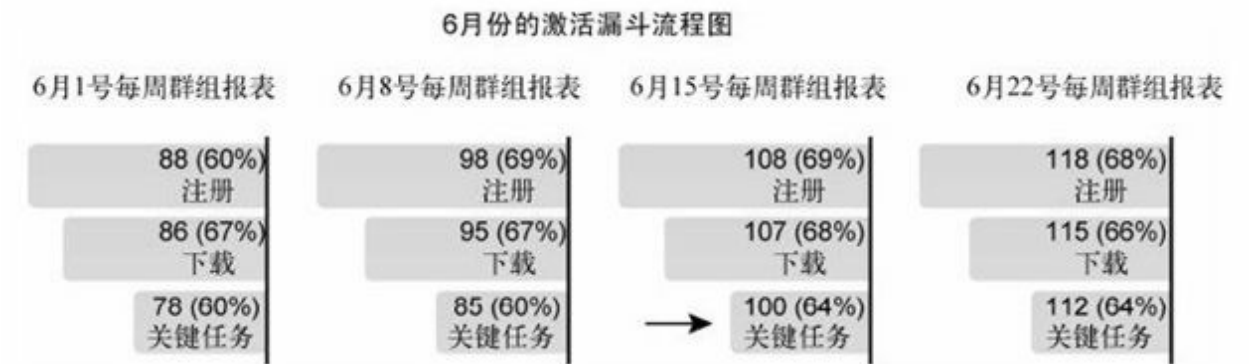
你会发现我的激活转换率是基于“已获取”的用户来说的，而不是针对全体访客。这是因为我希望能够独立评估我的激活率（即注册流程的效

率），而不必受到获取率（即市场营销的效率）的干扰。这样的话，即便你得到一批意料之外的流量（比如上了Digg或者TechCrunch），除非这些访客真心想使用你的服务（即点击注册链接），否则他们不会影响整体激活率的计算。

每周群组报表就像是矿工下井时带的金丝雀¹。如果你发现一周接一周这些数字都没变，那你就知道自己纯粹只是在白费功夫，没有任何进展。如果数字有变，则你可以直接把这些变化对应到前一周的具体事件。

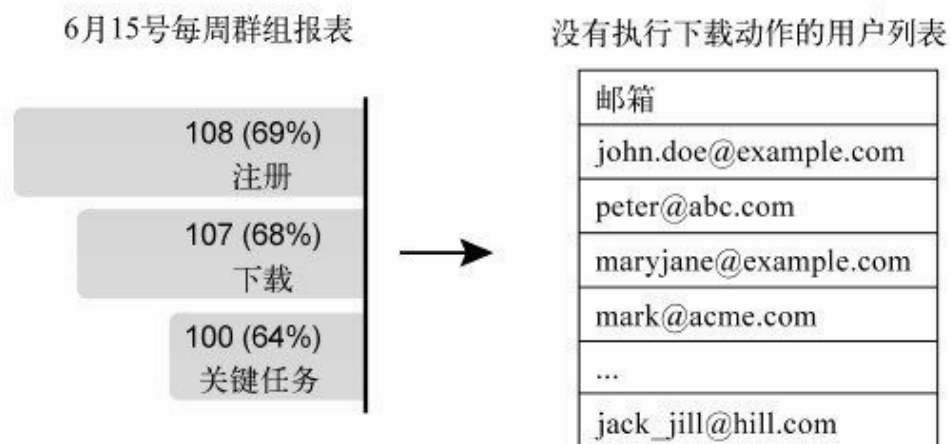
¹以前矿工下井都会带一只金丝雀，这种鸟对矿井中的有毒气体非常敏感，会提前发出警告。——编者注

- 子流程也要做可视化
你要挖掘出子流程中每个步骤的数据，并把所有步骤的数据都可视化，这样才能更好地排查问题（见图A-5）。



图A-5 激活流程

- 挖掘数字背后的信息
任意选择一个子流程步骤，你都应该知道数字代表的意义，找出数字对应的用户列表（参见图A-6）。



图A-6 数字背后的信息

A.7.3 如何跟踪留客率指标

留客率评估的是在一段时间内用户重复使用产品的情况。所以说，第一步必须先确定怎样才算是使用。

- 定义活跃用户

定义活跃用户的方法很多。最基本的定义就是看登录次数（即用户是否回来过）。

如果要以产品/市场匹配为目标的话，那我们就需要一个更有意义的定义，不能只评估客户的使用情况，还要看他是否属于“典型用户”。每个产品都有一套核心的用户活动，可以用来判定其是否属于持续典型用户。比如说，对于博客网站来说，写博客就是其核心活动。还需注意的是，激活率对应的核心活动和留客率对应的核心活动并不一定相同。

达迈什·沙提¹出了一套更加先进的方法来评估典型用户的产品粘度，称为“客户满意指数”（Customer Happiness Index），简称CHI。这种理念使用一个公式，通过计算不同的使用频率、范围和所使用的功能深度来为不同的活动分配1到100的分数。

在这个阶段，我建议你从最简单的公式开始，根据核心活动来确定典型用户的产品粘度。

随着时间的推移，你可以根据产品的情况来逐步调整公式，得出更细致的CHI分数，这不仅可以帮你把用户分成不同的类别，还可以让你有针对性地做营销、排查问题和进行客户开发。

¹ 《网络营销3.0: Google, 社会化媒体和博客引爆的集客式营销》(人民邮电出版社)一书的作者之一, 参见<http://www.ituring.com.cn/book/744>。——编者注

案例研究

CloudFire

CloudFire用来确定持续典型用户的关键活动是共享照片和视频。

我在一开始的时候将活跃用户简单地定义为任何在试用期内(30天)至少分享一个相册或者视频的用户。

更先进一点的做法是用加权公式来计算客户满意指数:

$$CHI = [(登录天数)/(理想登录次数) \times 0.2 + (至少进行了一次关键活动) \times 0.8] \times 100$$

然后把活跃用户定义为任何CHI>80的用户。虽然这样得出来的结果和之前的算法是一样的, 但现在每个用户都有分数了, 而我们可以用这些分数来将用户分类。

图A-7展示了试用期间不同活跃程度的四名用户。

| 用户 | 登录次数 | 执行关键任务次数 | CHI | 是否为活跃用户 |
|----|------|----------|-----|---------|
| A | 20 | 2 | 93 | 是 |
| B | 10 | 1 | 87 | 是 |
| C | 5 | 0 | 3 | 否 |
| D | 15 | 0 | 10 | 否 |

图A-7 活跃用户

- 在转换率信息板上为留客率做可视化呈现
定义活跃用户之后, 就可以开始将留客率可视化了。通过这些报

表，你可以看出试用期内活跃用户的百分比（参见图A-8）。



图A-8 可视化留客率

留客率是根据“激活”用户的数量来计算的。

- 要有详细的报表
和其他宏观指标一样，深入探索留客率之后也应该有一套详细的报表。不过，这次不再用漏斗图了，而是用一个表来展示不同时间的留客率数字变化（参见图A-9）。

| 注册时间 | 一个月之后 | 两个月之后 | 三个月之后 | 四个月之后 | 五个月之后 | 六个月之后 | 七个月之后 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 6月1号 | 26% | 24% | 22% | 20% | 20% | 20% | 20% |
| 6月8号 | 26% | 25% | 24% | 22% | 22% | 22% | ? |
| 6月15号 | 27% | 26% | 25% | 23% | 23% | ? | |
| 6月22号 | 29% | 27% | 27% | 25% | ? | | |
| 6月29号 | 32% | 30% | 30% | ? | | | |
| ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... |

图A-9 留客率表

注意

图A-9中的横竖两个时间轴最好都能修改，让你能够按照每天、每周

或者每月来呈现数据。