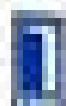


清华大学出版社

清华大学出版社

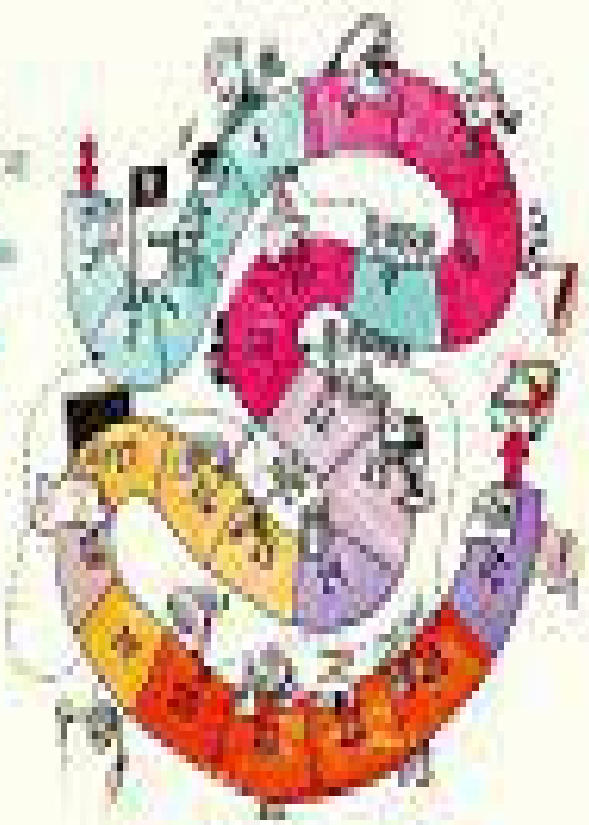
清华大学出版社



清华大学出版社

清华大学出版社
清华大学出版社
清华大学出版社
清华大学出版社

清华大学出版社
清华大学出版社
清华大学出版社
清华大学出版社



有序创业24步法

创新创业成功的方法论

清华大学出版社



目录

[封面](#)

[序](#)

[译者序 科学方法加速创新创业走出混沌](#)

[前言](#)

[致谢](#)

[24步创业法的六大主题](#)

[起点 做好准备工作](#)

[第1步 市场细分](#)

[第2步 选择切入点市场](#)

[第3步 明晰最终用户特征](#)

[第4步 估算切入点市场规模](#)

[第5步 刻画切入点市场用户模型](#)

[第6步 产品的全生命周期使用案例](#)

[第7步 产品的核心规格](#)

[第8步 量化价值定位](#)

[第9步 识别10位早期客户](#)

[第10步 定义你的核心竞争力](#)

[第11步 形象化展示竞争地位](#)

[第12步 明确客户的决策团队](#)

[第13步 绘制获取付费客户的流程](#)

[第14步 估算后续市场的规模](#)

[第15步 设计商业模式](#)

[第16步 确定定价策略](#)

[第17步 估算客户终身价值](#)

[第18步 绘制销售流程图](#)

[第19步 估算客户获取成本](#)

[第20步 识别关键假设条件](#)

[第21步 测试关键假设条件](#)

[第22步 定义客户最可能购买的基本产品](#)

[第23步 验证客户付费意愿](#)

[第24步 设计产品方案](#)

[尾声 创业活动的延续](#)

[术语表](#)

本书由“ePUBw.COM”整理，ePUBw.COM 提供最
新最全的优质电子书下载！！！！

封面

麻省理工学院最受欢迎的
创业课程

融合作者25年创业经验
和15年授课经验

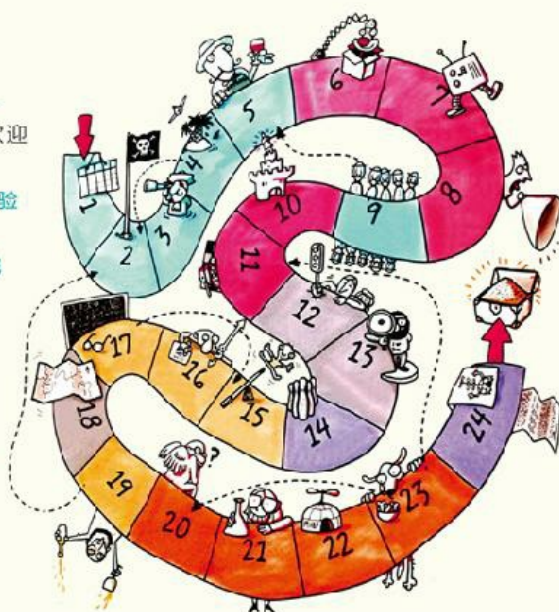
学堂在线中国创业学院
鼎力推荐

杨 斌
清华大学副校长

李 竹
英诺天使基金创始人

王小川
搜狗公司CEO

联名推荐



有序创业24步法

创新型创业成功的方法论

[美] 比尔·奥莱特 (Bill Aulet) / 著 徐中 / 译

24 STEPS TO A
SUCCESSFUL STARTUP
Disciplined Entrepreneurship

机械工业出版社
China Machine Press

本书由“ePUBw.COM”整理，ePUBw.COM 提供最
新最全的优质电子书下载！！！！

序

本书致力于提供一套整合式的创业工具箱，帮助那些希望通过提供新的创新产品创办伟大企业的初次创业者或者连续创业者获得成功。即使对于那些在特定领域或行业经验丰富的连续创业者来说，本书介绍的24步创业法也颇有裨益，能够帮助他们高效开发出适合市场需要的产品。

作为一名创业者，我找到过很多有用的资源，包括书籍、导师，以及我自己形成的经验。但是，我没有发现一种全面且有效的创业方法论。

我阅读过的很多书籍都非常优秀，有很多有价值的思想和方法，包括杰弗里·摩尔的《跨越鸿沟》、W.钱·金和勒妮·莫博涅的《蓝海战略》、布莱恩·哈利根和哈米斯·沙哈的《嵌入式营销》、史蒂夫·布兰克的《顿悟的四个步骤》、埃里克·莱斯的《精益创业》、艾什·莫瑞亚的《精益创业实战》，以及亚历山大·奥斯特瓦德和伊夫·皮尼厄的《商业模式新生代》等。这些都是极富价值的书籍，我会在本书中引用他们的成果。但是，这些书籍只是深入研究了创业中的某些关键点，未能提供一套完整

的路线图，因此，我在麻省理工学院和其他地方授课的过程中，总感觉有所缺憾。我认为，在产品构思、开发和发布的过程中，这些观点在某些节点上无疑是非常有价值的，但创业者真正需要的是一套能够涵盖所有这些方法的工具箱。

我们不妨用工具箱打比方，螺丝刀在某些场合固然重要，但换个地方可能就不如锤子能更好地发挥作用。同样，《嵌入式营销》中提供的观点和方法固然很有价值，但它并不是放之四海而皆准的，只是在某些合适的时间和场合才能发挥出更好的作用。

本书的目的就是在令创业者茫然无措、眼花缭乱的各种观点中，开创一套前所未有的创新途径。尽管困难重重，但我感到这是一项非常有意义的工作。本书的观点源自我在世界各地以及麻省理工学院讲授创业课程的心得体会，其中包括了我多年来和数以百计的著名企业家共同开发和提炼的观点。

诚然，造就一家成功企业需要考虑的因素有很多，如公司文化、销售、团队、财务、领导力等。但对于创新型企业来说，其成功的根基在于开发出成功的产品，这也正是本书要讨论的核心内容。

需要注意的是，本书介绍的创业流程在本质上并不一定遵循特定的顺序。虽然我用线形步骤加以描述，但需要提醒各位的是，当充分掌握某个步骤之后，你必须重新评估前面的步骤，不断对其进行微调甚至推翻

重做。这一“螺旋式”迭代过程对于发现最佳解决方案非常重要，因为一旦创业启动，你根本没有足够的时间对流程中的每一个步骤做到精益求精。换句话说，你要做的是在调查研究的基础上提出一个尚可的方案，然后在后续的过程中不断修订。

在这个流程中，每一个步骤都要进行严格评估，以了解客户能否从你的产品中获益。不管行业分析员、潜在投资者或技术行家如何看待你的产品价值，只有评估得出的数据才能证实一切。关于这一点，有人曾这样对我说过：“在我们的想象中，创意和现实总是完美吻合；但在真实环境中，它们往往相距十万八千里。”

此外，本书以平实的语言讨论了有关创业的其他环节，能帮助你有效地和企业顾问、导师以及其他创业者商讨创业事宜。对于本书介绍的每一个步骤，我都做了详细说明，力求其概念准确，彼此独立又相互联系。我清楚地记得以前帮父亲干活儿的时候，要是他要钳子而我递过去一把扳手，他总是非常恼火。现在我也遇到了同样的情况：当我在课堂上问学生商业模式而得到的回答是潜在市场或定价模式时，那可真是让人气馁。

如果用通俗的话来说，本书提供的创业工具箱在麻省理工学院通常被称为“有序创业”。有人可能会反对我，认为创业怎么可能有序？它从本质上讲就是杂乱无章和无法预测的。事实的确如此，但也正因为这样，采用系统化方式在一定的框架内解决问题才显得更加难能可贵。也就是

说，在创业过程中你要面对诸多无法控制的风险，有序创业所提供的框架能有效帮助你解决那些可以控制的问题，从而达到降低创业风险的目的。本书介绍的创业法，要么帮助你加速实现成功，要么帮助你尽快遭遇无法避免的失败。不管是哪一种结果，它都对创业有所裨益。

自从20年前踏上创业之路，本书一直都是我期盼完成的书籍。

关于本书的[案例]说明：在本书中，我列举了一些麻省理工学院学生团队的[案例]，这些学生在就读期间都进修了课程15.390——创办新企业。鉴于他们在时间方面的限制，这些[案例]并不十分充实。我之所以列出它们是为了说明24步创业法中的一些基本概念。其中，我对一些[案例]稍微做了修订，以便更好地说明各个步骤中的最佳做法和可能存在的陷阱。所有这些[案例]都和我的创业经验高度吻合。由于每个团队完成作业后所做的决定各不相同，尽管[案例]中介绍的项目不一定保证成就伟大的企业，但这些[案例]无疑都具有很好的教育价值。

本书由“ePUBw.COM”整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载！！！！

译者序 科学方法加速创新型创业

走出混沌

徐中 博士

学堂在线中国创业学院院长

1999年年初，我在清华大学照澜院的新华书店看到一本名为《走出混沌》的书，立刻被这个书名和其中的《华为基本法》吸引。那时的华为，还鲜为人知，一是1998年收入只有89亿元，在中国企业排名中的位次不高；二是主要做电信市场，与大众没有直接关系。2016年，华为的年销售收入达到5216亿元，位居《财富》世界500强第129位，成为中国最具国际竞争力的高科技企业。

在惊叹于华为创业的辉煌成就的同时，我们不禁要问：华为成功的秘诀是什么？1988年和华为同时创立的百万家企业，它们今天在哪里？

任正非在为《走出混沌》撰写的序《由必然王国到自由王国》中写道：

如何将我们十年宝贵而痛苦的积累与探索，在吸收业界最佳的思想与方法后，再提升一步，成为指导我们前进的理论，以避免陷入经验主义，这是我们制定“公司基本法”的基本立场。

华为的成功不是偶然的！这是一家创立仅8年，即花两年的时间，动员

几千人参与讨论，八易其稿，形成《华为基本法》，深入每一位管理者的思维模式之中；创立10年，即明确以IBM为师，先后投入上百亿咨询费学习西方企业最佳管理实践；持续28年坚定不移地只对准通信领域这个“城墙口”冲锋的企业……

任正非说：“华为坚定不移持续变革，全面学习西方公司管理。我们花了28年时间向西方学习，至今还没有打通全流程。”

从某种意义上讲，华为的成功是学习与变革的成功，是科学认知、方法论与坚持的成功！

创业是一个高淘汰率的商业活动，尤其是青年人的第一次创业，失败率更高。过去40年，绝大多数的中国创业企业都野蛮生长、自生自灭。今天，中国进入“第四次”创业浪潮，如同美团网创始人王兴所说的，“传统行业创业好比登山，互联网创业好比冲浪”，互联网时代的创业，商业环境更加不可预测、不确定和模糊，也就是更加混沌。今天创业的中坚已经从传统的机会型创业，转变为创新创业（Innovation-Driven Enterprise）。

如何提高创新创业的成功率，麻省理工学院在这方面有数十年的成功实践和理论探索。截至2006年他们共成立了2.5万家公司，而且这一数量每年还在以900家新增公司的速度递增。这些公司共创造了300多万个岗位，总计实现约2万亿美元的年收入。换句话说，如果把麻省理工学

院校友成立的企业算在一起，每年创造的收入足以使其成为世界第11大经济体。麻省理工学院在创业方面的辉煌成就，其根本原因是创业精神和创业能力的结合。

2013年，麻省理工学院斯隆管理学院先后推出了《有序创业24步法：创新型创业成功的方法论》书籍，以及配套的慕课“创业101”“创业102”，受到中国大学生和创业者的欢迎，吸引了几万名在线学习者！

应出版社的邀请，在重译这本书的时候，我作为一位14年三次创业的“老司机”，颇有惺惺相惜之感。今年1月，在去BABSON商学院学习的过程中，顺道拜会了比尔·奥莱特担任总裁的麻省理工学院创业家协会Martin Trust Center for Entrepreneurship，更加深刻地体会到作者的创业思维与方法论。

我以为，《有序创业24步法：创新型创业成功的方法论》有四个显著特点：

一是本书定位为创新型创业，也就是基于创新产品的创业，要想成为成功的创业者，就必须拥有伟大和创新的产品，可以是新创企业，也可以是大企业的内部创业。苹果、微软、华为、腾讯、百度、大疆都是典型的基于创新产品的创业，这是第四次创业浪潮的典型特征，也是未来大学生创业的普遍特征。

二是基于作者比尔·奥莱特多次创业的实战案例，在世界各地以及麻省

理工学院讲授创业课程的心得体会，其中包括多年来和数以百计的著名企业家共同开发和提炼的观点，具有很强的实践性。

三是这是一套全面、整合与经过验证的方法体系，24步构成一条基于产品开发的创业路线图，总共分为六大模块：你的客户是谁？你能为客户提供什么？客户怎样购买你的产品？如何通过产品赚钱？如何设计和开发产品？如何让业务规模化发展？一步一步地指导创业者开发出创新的成功产品，逻辑严密、流程清晰、操作性强。

四是线上线下结合的混合式学习模式，书籍+慕课+工作坊，帮助学习者沉浸24步系统之中学习、实践，掌握每一个步骤、每一个动作、每一个方法。

关于书名《有序创业24步法：创新型创业成功的方法论》，比尔说：有人可能会反对我，创业怎么可能有序？它的本质就是杂乱无章和无法预测的。事实的确如此，但也正因为这样，采用系统化方式在一定的框架内解决问题才显得更加难能可贵。也就是说，在创业过程中你要面对诸多无法控制的风险，有序创业所提供的框架能有效地帮助你解决那些可以控制的问题，从而达到降低创业风险的目的。本书介绍的创业法，要么帮助你加速实现成功，要么帮助你尽快遭遇无法避免的失败。不管是哪一种结果，它都对创业有所裨益。

创业是寻找机会，整合资源，形成模式，建立组织能力，获得客户的过

程。从0到1的创业，走出“不确定性、模糊性、复杂性”的混沌迷宫，既需要勇气、冒险、行动、坚持，也需要方法、学习、试错、迭代。

1998年，时任哈佛商学院院长金·克拉克在清华大学经管学院演讲的时候说：“案例教学，就是让学生身临其境感受第一手的公司实战决策情境，从CEO的角度进行思考和决策，课堂上的犯错，成本是最低的！”

失败是成功之母，每一个成功的创业都是从无数的挫折和失败中走出来的。对于大学生和年轻创业者，以科学的方法体系为基础，早试错、早失败、低成本的失败、从失败中快速学习成长，是一条提高创业成功率的有效路径。

创业是动态的，切忌“按图索骥”，需要“以正合、以奇胜”，就像李小龙学习咏春拳，练习有套路，临场需应变！

感谢华章出版社的袁璐编辑精心策划，感谢郝微、范泽鑫两位编辑认真审阅，感谢本书第1版译者的辛勤工作，感谢学堂在线中国创业学院同事们的大力支持！

翻译是一项充满遗憾的工作，由于译者水平有限，错误难免，欢迎批评指正。

本书由“ePUBw.COM”整理，ePUBw.COM 提供最

新最全的优质电子书下载！！！！

前言

我们知道创业基因就在那里，可就是怎么也找不到它



新思路：创业可以教授

每次开始讲授创业课程时，我都会问同学们这样一个问题：“你们觉得创业可以教授吗？”一开始，台下一片沉寂。过了一会儿，大家开始交头接耳。有些同学认为是的，这就是他们来上课的原因。但过不了多久，总是有人会说大多数人的看法：“创业能力是天生的，你要么是创业者，要么不是。”接下来，这个代表大多数观点的同学便开始滔滔不绝地讲述自己的理由。

实话实说，换成15年前的我，恐怕也和这位同学看法一致。但时过境迁，现在我知道，创业能力是可以习得的。无论是在麻省理工学院，还是在世界各地的课堂上，我几乎每周都真实而深刻地体会到这一点。

纵观理查德·布兰森、史蒂夫·乔布斯、比尔·盖茨、拉里·埃里森和其他如雷贯耳的创业者，他们似乎毫无共同点，一个个都出类拔萃，迥异于常人。但实际上，他们的成功归根结底都是因为开发出了伟大的产品，而不是拥有什么特殊的基因。

要想成为成功的创业者，你必须拥有伟大和创新的产品。你的产品可以是物理产品，也可以是服务，或者是信息交付。换言之，如果没有产品，那么影响企业成功的所有其他要素都是纸上谈兵。而开发伟大产品的流程肯定是可以学习的，本书的目的就是用一种系统化的方式教你如何更好地开发出伟大的产品。

在本书中，我提出了有序创业24步法。这种方法不但适合课堂教学，而且适合那些希望成立新企业，服务新市场的创业者。不过，在进入正题之前，我们首先要破除三个有关创业的错误观点，因为这些观点长久以来一直困扰着创业者和创业学教师。

三大错误观点

关于什么是创业以及创业者需要具备哪些素质，人们一直存在许多错误的观点。第一个错误观点是创业者个人创办了公司。尽管创业者通常被

描述为孤胆英雄，但大量研究表明：事实并非如此。实际上，创业是由团队完成的。通常，创业团队规模越大，创业的成功率就会越高。也就是说，创始人多意味着更高的成功概率。

第二个错误观点是，所有的创业者都是极具领袖魅力的人，他们的这种魅力是企业成功的关键。实际上，个人魅力可能在短期内能够发挥重要作用，但很难长期发挥作用。研究表明，相对于个人魅力而言，创业者必须具备其他更为重要的能力，如有效的沟通能力、招聘能力和销售能力。

第三个错误观点认为存在某种创业基因，拥有这种基因的人天生适合经营企业。其实正如本章开头的漫画所示，这种所谓的基因根本就不存在。有些人认为夸夸其谈或敢于冒险是成功创业者通常具备的个性，但这种看法也存在偏误。实际上，提高创业成功率的能力有很多，如人员管理、销售技巧，以及本书重点介绍的产品构思和交付能力。这些能力都是可以后天习得的，绝非少数幸运儿生来就具备的天赋。人们可以改变和学习新的行为，而创业活动也可以细分为可以教授的不同行为和流程。

关于证据，我们不妨来看看只有一英里见方的麻省理工学院创造的奇迹。在这里，学生成立公司的数量非常惊人。截至2006年，他们共成立了2.5万家公司，而且这一数量每年还在以900家新增公司的速度递增。这些公司共创造了300多万个岗位，总计实现约2万亿美元的年收入。换

句话说，如果把麻省理工学院校友成立的企业算在一起，每年创造的收入足以使其成为世界第11大经济体。

麻省理工学院在创业方面有何秘诀

为什么麻省理工学院在培养创业者方面如此成功？人们想到的第一个答案往往是这里的学生非常聪明。实际上，麻省理工学院的学生并不比其他世界一流院校（如加州理工学院、哈佛大学等）的学生更聪明，只不过其他高校（除了斯坦福大学）在推动学生创业方面远远无法和麻省理工学院相比肩。因此，麻省理工学院的成功一定还有其他的原因。

第二种观点认为，麻省理工学院的学生容易成功，是因为他们拥有世界顶尖的科技实验室，因此开办企业对他们来说更简单。显然，这同样是一个可以衡量的假设条件。麻省理工学院有出色的技术授权办公室，每年利用授权技术成立的公司数量是可以确定的，通常为每年20~30家公司。尽管和其他高校的统计数据相比非常惊人，但对麻省理工学院校友每年创办的900家企业来说仍相去甚远。的确，利用麻省理工学院授权技术成立的公司具有重要的战略意义和影响力（如著名的Akamai公司），但它们只是麻省理工学院众多成功创业中很小的一部分。实际上，超过90%的由麻省理工学院学生成立的公司并无该校的技术支持。

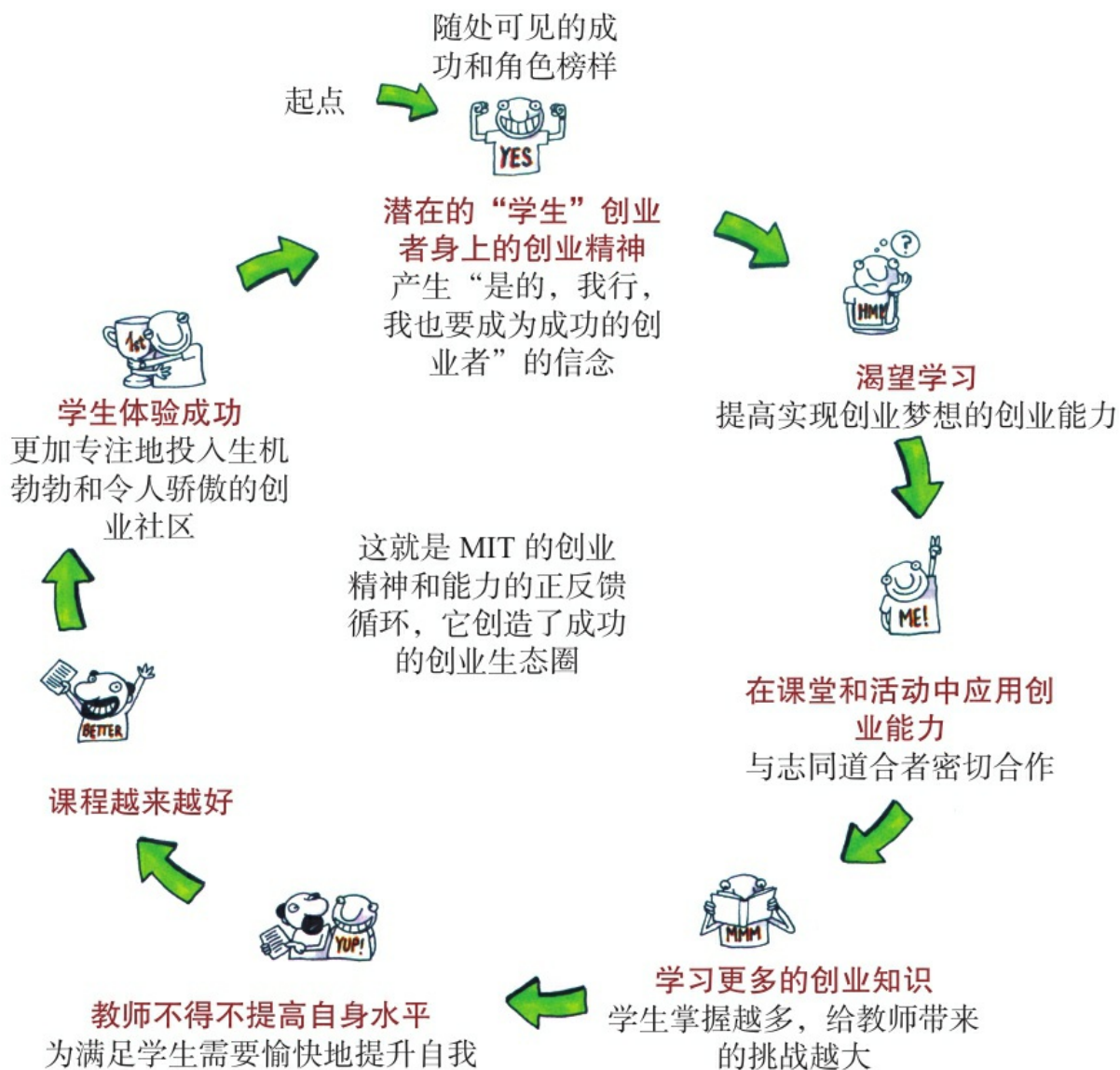
麻省理工学院在创业方面的辉煌成就，其根本原因是创业精神和创业能力的结合。麻省理工学院有一项长期传统：鼓励每个学生随时随地创办

企业，这种风气很像美国的硅谷、以色列、伦敦科技城以及今日的柏林。在这里，榜样的力量无处不在，他们不是可望而不可即的偶像，而是和你毫无区别的普通人。正是因为这种创业文化的高度普及，麻省理工学院似乎拥有一种特殊魔力，能够让每个学生很快形成这样的想法：“原来我也能创办公司！”就这样，他们很快感染上“创业病毒”，坚信创办企业能够带来各种利益。

由于受到这种雄心勃勃与团队合作的气氛的熏陶和刺激，每个学生都对创业异常热情。在麻省理工学院，开发创业能力是课堂、竞赛、课外活动和社交活动中的永恒主题。学校提供的各种课程也和创业高度相关，帮助学生以浓厚的兴趣和承诺投入创业活动。由于课堂上学生的积极参与，这种气氛往往会得到充分彰显。显然，在这种气氛中进行教学互动，对于学生和老师来说都是非常有收获的。

社会的从众心理也是促成这一良性循环的重要因素。因为大家都学习创业，尝试创业，学生们会和志同道合者一起合作。在社交场合中，大家会谈论各自的创业活动，无形中便会为彼此带来直接或间接的竞争。同学之间不但相互学习，更重要的是这种学习会逐渐变成他们的个体意识和团体意识。

综上，这些因素才是导致创业环境在麻省理工学院如此成功的真正原因。可以说，这是一种正向反馈循环（见图P-1）。



图P-1 正向反馈循环

区别两种不同类型的创业

创业指的是创办别人未曾创办的新业务。这一定义看起来清晰准确，但是，经过我和同事菲奥娜·穆雷以及斯科特·斯特恩在世界各地花费大量时间与不同企业探讨如何改善创业能力之后，情况似乎出现了变化。我

们发现在谈到创业时，这个词至少有两种完全不同的含义，这种差异会产生重要的分歧，因为每一种创业类型都具备非常不同的目标 and 需求。

1.中小企业的创业。第一类创业指的是中小企业创业。此类企业通常由个人创立，服务当地市场，逐渐发展为服务本地市场的中小企业。它们往往所有权集中，大多是家族企业，保持对小企业的密切控制至关重要。对于这些创业者来说，公司的商业回报主要体现为个人独立和企业带来的现金流。

此类企业通常不需要大量融资。当企业得到投资后，其收入增长和岗位创造效果相对比较迅速。这些企业的地理分布比较分散，创造的岗位在很大程度上具有“不可交易性”，即无法通过外包方式降低企业成本。此类企业往往是服务型公司或其他公司产品的零售商，其重要区别特征是聚焦本地市场。

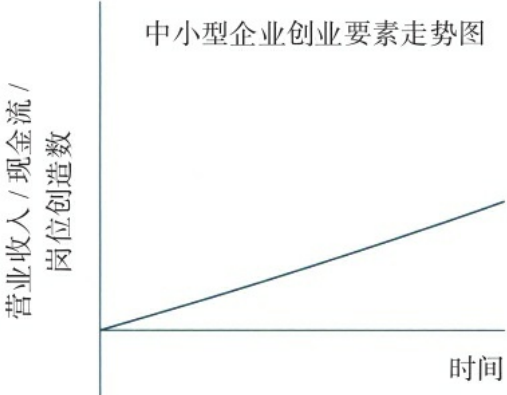
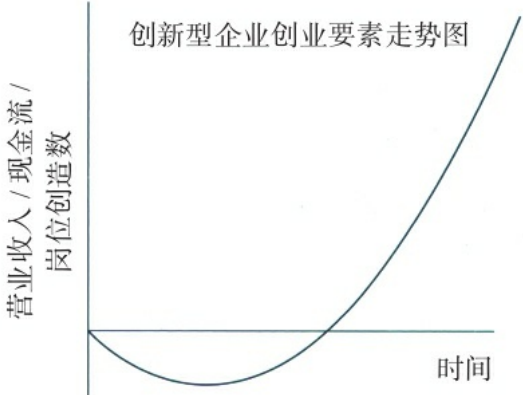
2.创新型企业的创业（Innovation-Driven Enterprise）。相比之下，创新型创业的风险更高，目标也更为远大。此类企业的创业者渴望服务的是比本地市场大得多的市场。他们希望把产品销往全球，至少也要满足地区级市场。

此类创业者往往会组建团队，利用其他公司不具备的技术、流程、商业模式或其他创新优势实现创业。对他们来说，管理控制企业是次要的，如何创造巨大财富才是真正让他们感兴趣的目标。为此，他们经常会出

售公司的股份，以实现更加宏伟的企业发展。

尽管启动速度较慢，创新型企业创业者的优势在于，当他们吸引客户聚焦时，客户的数量往往呈现出指数级增长（见表P-1）。换言之，他们不惜放弃对企业的控制权，将其出售给多个所有人，就是为了实现公司的规模化发展。当中小型企业满足于规模上的故步自封时（并不总是如此），创新型企业聚焦的却是“要么发展壮大，要么原地踏步”。为实现远大目标，创新型企业的创业者必须快速发展，扩大规模以满足国际市场的需求。

表P-1 中小企业和创新型企业创业对比

中小型企业	创新型企业
只聚焦于服务本地市场或者区域市场	聚焦国际或区域市场
创新不是必需的，也不是竞争优势的来源	此类企业基于某种创新（如技术、业务流程或模式创新），或者潜在优势而创立
不可交换性岗位，即所有职位须由本地人担任（如餐厅、干洗和服务业岗位）	可交换性岗位，即岗位无须由本地人担任
多为家族企业，企业仅有很少的外部资本	所有权较为分散，拥有广泛的外部资本参与
企业呈线性增长，当资金投入之后，公司会快速做出积极增长的反应（如营业收入、现金流、岗位创造等方面）	企业通常先赔钱经营，后期实现指数级业务增长。经营需要大量投资，资金投入后，公司的营业收入、现金流、岗位创造数不会马上变化
 <p>中小型企业创业要素走势图</p>	 <p>创新型企业创业要素走势图</p>

资料来源：Bill Aulet and Fiona Murray, “A Tale of Two Entrepreneurs: Understanding Differences in the Types of Entrepreneurship in the Economy,” Ewing Marion Kauffman Foundation, May 2013, www.kauffman.org/uploadedfiles/downloadableresources/a-tale-of-two-entrepreneurs.pdf.

创新型企业创业者创造的工作岗位具有“可交易性”特征，可通过外包方式让整体业务更具竞争优势。此类企业很少在地理位置上过于分散，它们往往聚集于创新热点地带。此外，对此类企业的投资需要较长时间才能发挥作用，对企业收入或岗位创造产生影响。

短期来看，中小企业模式在创业方面响应更为积极，但假以时日，创新型企业创业往往会产生更为深远的影响，如苹果、谷歌、惠普等知名上市公司。

我们聚焦的目标是创新型企业

一个健康的经济体应既包括中小企业也包括创新型企业，这两种企业各自有其优势和劣势，不能简单地说哪一种更好。正因为彼此相异，这两类企业的成功创业需要创业者具备完全不同的思维方式和能力技巧。有鉴于此，本书所探讨的严格来说并非“创业”，而应当是创新型企业创业。这不但是因为我对此类创业更为熟悉，而且是因为我参与创建的两家公司（Cambridge Decision Dynamics和SensAble Technologies）都是创新型企业。

何谓创新

现如今，创新一词已经成了滥大街的说法。其实它的定义很简单，根据麻省理工学院艾德·罗伯茨（Ed Roberts）教授的观点稍加改编，我得出的定义是这样的：

创新=发明创造×商业化

我对罗伯茨观点的修订需要稍做说明，创新并非发明创造与商业化之和，而是两者之积。换言之，只有商业化而无发明创造，或者只有发明

创造而无商业化，都不会出现创新。

发明创造（如创意、技术或某种知识产权）当然重要，但创业者不必自行开发。实际上，那些成就创新企业的发明创造大多数都是采用别人的。例如，乔布斯发现了别人的发明（施乐帕克研究中心发明的电脑鼠标是非常著名的案例），感觉大有商机，于是通过苹果公司对其实现了商业化。谷歌也一样，通过在其搜索引擎上发布基于文本的关键字广告服务（即AdWords）赚得盆满钵满。实际上，这项技术是一家名为Overture的公司开发的，谷歌只不过成功地把这项技术商业化了而已。

这些案例表明，对于真正的创新而言，对发明创造进行商业化的能力是至关重要的。因此，成功的创业者必须首先是优秀的商业化专家。

需要说明的是，在这里我很谨慎地避免使用“技术型创业”的字眼，是因为创新并不一定局限于技术领域。创新可以出现在很多方面，包括技术、流程、商业模式，以及定位等方面的创新。

纵观当代很多令人激动的创新活动，如谷歌、iTunes、Salesforce.com、Netflix、Zipcar等，它们的核心都是商业模式创新。这些创新的确是通过技术实现的（例如，没有免钥入车技术，Zipcar公司很难为会员维持数量庞大的车辆网络），但究其根源，Zipcar的创新并不在于为车主和长途旅行者提供临时交通工具，而在于提出了以租车代替自驾的概念。因此，要想取得成功，Zipcar公司不必了解这项技术的精密复杂，而是

必须了解其客户作为一个整体希望以何种方式消费。

随着技术的日益商业化，我们发现如今有越来越多积极利用先进技术的商业模式创新。技术型创新在能源储备、电力电气、无线通信等领域仍有诸多创业机会，但显然它并非创新的唯一定义。

本书由“ePUBw.COM”整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载！！！！

致谢

在我的创业生涯中，家庭一直是无条件为我提供爱和支持的港湾，为此我要把本书献给我的家人。首先是我的父母，感谢你们对我的培养。其次是我的四个儿子Kenny、Tommy、Kyle和Chris，尽管他们不明白为什么自己的父亲和别人不同，但他们还是给了我最大的支持。

最后，我要把本书献给30年来一直陪伴我的挚爱Lisa。她在很多年前嫁给了一个热衷创业的年轻人，并坚定不移地陪着他走到今天。

非常感谢主编Chris Snyder和编辑顾问Nancy Nichols，没有你们的帮助，本书将还在我的头脑和电脑之中。特别感谢罗马尼亚创业者，我的好友马里厄斯·尤萨其（Marius Ursache），感谢他为本书提供风趣幽默

的插图。我每次都像期盼圣诞礼物一样等待他的邮件，因为邮件的中每一幅插图都让我兴奋不已。感谢Shannon Vargo领导的John Wiley&Sons出版社团队，是你们保证了本书的快速出版和一贯的专业水准。

有很多朋友为本书的创作或审阅做出过贡献，在此我要感谢Lauren Abda、Yevgeniy Alexeyev、Greg Backstrom、Christina Birch、Michael Bishop、Adam Blake、Young Joon Cha、Vishal Chaturvedi、Ryan Choi、Kevin Clough、Yazan Damiri、Charles Deguire、Deepak Dugar、Max Faingezicht、Daniel Fisberg、Patrick Flynn、Tim Fu、Pierre Fuller、Megan Glendon、David Gordon、Melinda Hale、Katy Hartman、Kendall Herbst、Nick Holda、Julia Hu、Max Hurd、Ricardo Jasinski、Max Kanter、Mustafa Khalifeh、Zach LaBry、Jake Levine、Michael Lo、Dulcie Madden、Vasco Mendes de Campos、Aditya Nag、Madeline Ng、Inigo De Pascual Basterra、Ella Peinovich、Giorgi Razmadze、Adam Rein、Izak van Rensburg、Miriam Reyes、Sophia Scipio、Colin Sidoti、Sam Telleen、Jocelyn Trigg、Pedro Valencia、Eduardo Viladesau和Leo Weitzenhoff。此外还要感谢3D Systems和Dollar Shave Club公司允许我在本书使用相关图片。

本书的完成离不开过去六年我在麻省理工学院的工作以及在全球各地和创业学教师的互动，能和你们一起工作让我深感荣幸。其中要特别感谢的是Fiona Murray（曾和我一起完成有关创新创业的文章，我在前言

部分参考引述过她的观点，她为本书提供过反馈意见）、Ed Roberts、Scott Stern、Charlie Cooney、Matt Marx、Catherine Tucker、Eric von Hippel、Jim Dougherty、Katie Rae、Reed Sturtevant、Elaine Chen、Peter Levine和Brian Halligan，以及我多年来的同事Howard Anderson。其他需要感谢的有David Skok、Thomas Massie、Tom Ellery、Andrew Hally、Bernard Bailey、Marc Dulude、Jim Baum、Bill Warner、Dan Schwinn、Bob Coleman、Ken Morse、Jon Hirshtick、Chuck Kane、Brad Feld、Marty Trust、Sal Lupoli、Joi Ito、Sanjay Sarma，以及其他我有幸合作过的导师和同事。他们都对本书的部分内容有所贡献，我负责解释应用方法和具体实施过程，即本书希望实现的目标。如果文中出现任何错误，责任一概由本人承担，和他人无关。

特别感谢考夫曼创业基金会的Wendy Torrance、Lesla Mitchell和Dane Stangler，感谢你们对本书写作过程的帮助和对写作进度的督促。没有你们的鼓励，本书可能到现在也无法完成。

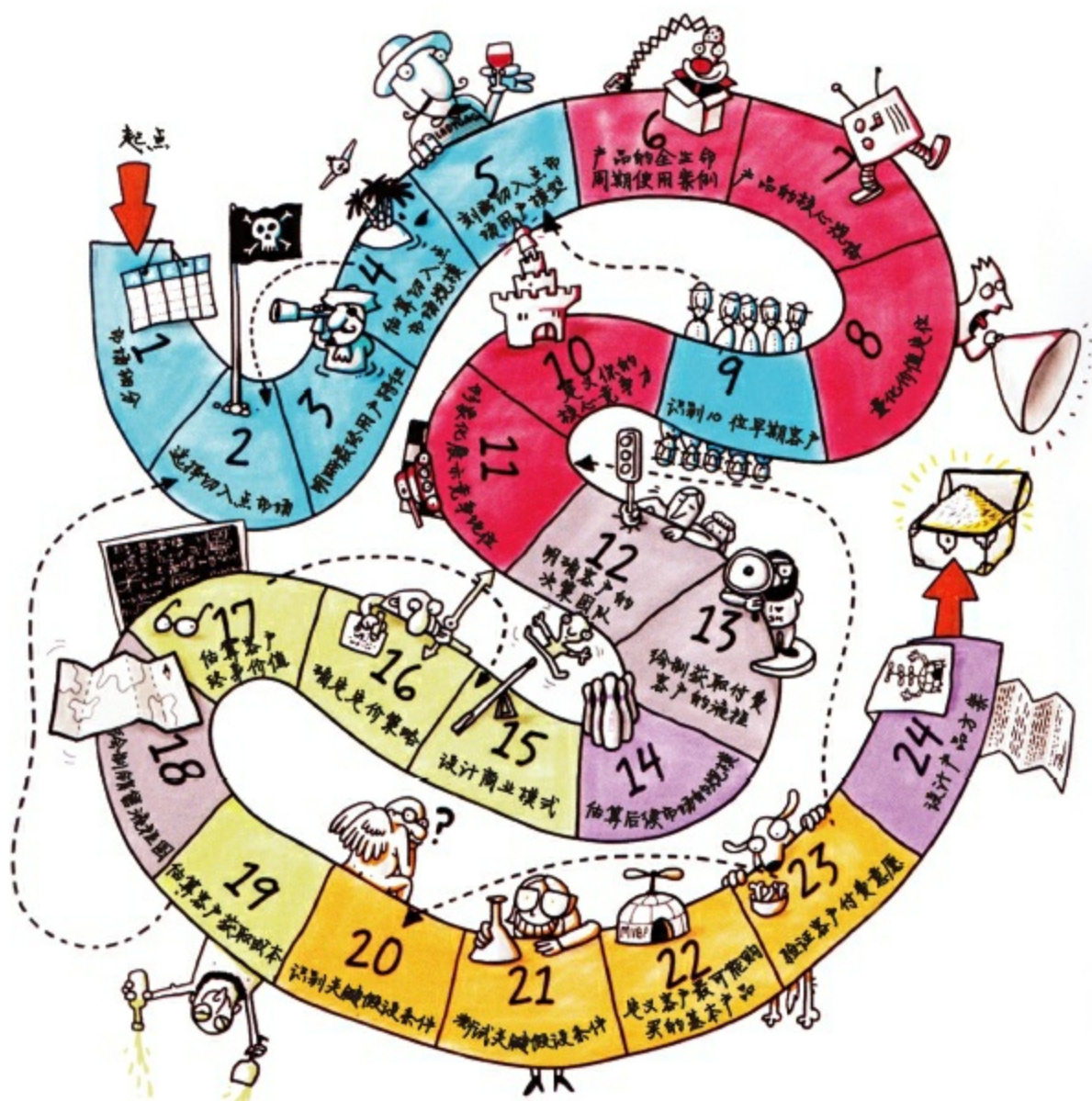
本书得以实现的另一个重要推动因素是麻省理工学院创业家协会Martin Trust Center for Entrepreneurship的同事们，其中包括Colin Kennedy、Christina Chase、Ben Israelite、Adam Cragg、Vanessa Marcoux、Allison Munichello、Pat Fuligni、Justin Adelson和Liz DeWolf。感谢你们的鼓励、观点和对本书的全面检查。

最后要感谢的是我曾有幸合作过的数以千计的学生和创业者们，是你们

每天为我们提供动力和希望。我们真诚希望你们取得成功，因为你们就是未来的希望。

本书由“ePUBw.COM”整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载！！！！

24步创业法的六大主题



尽管本书的24个创业步骤彼此独立，但大致可以分为六个主题。每一个步骤都标有序号，每了解一个步骤，你都会学到新知识，引导你对前面的步骤进行修订。通过这些主题，你可以意识到24步创业法是如何建立可持续的创新型企业的。

你的客户是谁？

1市场细分

2选择切入点市场

3明晰最终用户特征

4估算切入点市场规模

5刻画切入点市场用户模型

9识别10位早期客户

你能为客户提供什么？

6产品的全生命周期使用案例

7产品的核心规格

8量化价值定位

10定义你的核心竞争力

11形象化展示竞争地位

客户怎样购买你的产品？

12明确客户的决策团队

13绘制获取付费客户的流程

18绘制销售流程图

如何通过产品赚钱？

15设计商业模式

16确定定价策略

17估算客户终身价值

19估算客户获取成本

如何设计和开发产品？

20识别关键假设条件

21测试关键假设条件

22定义客户最可能购买的基本产品

23验证客户付费意愿

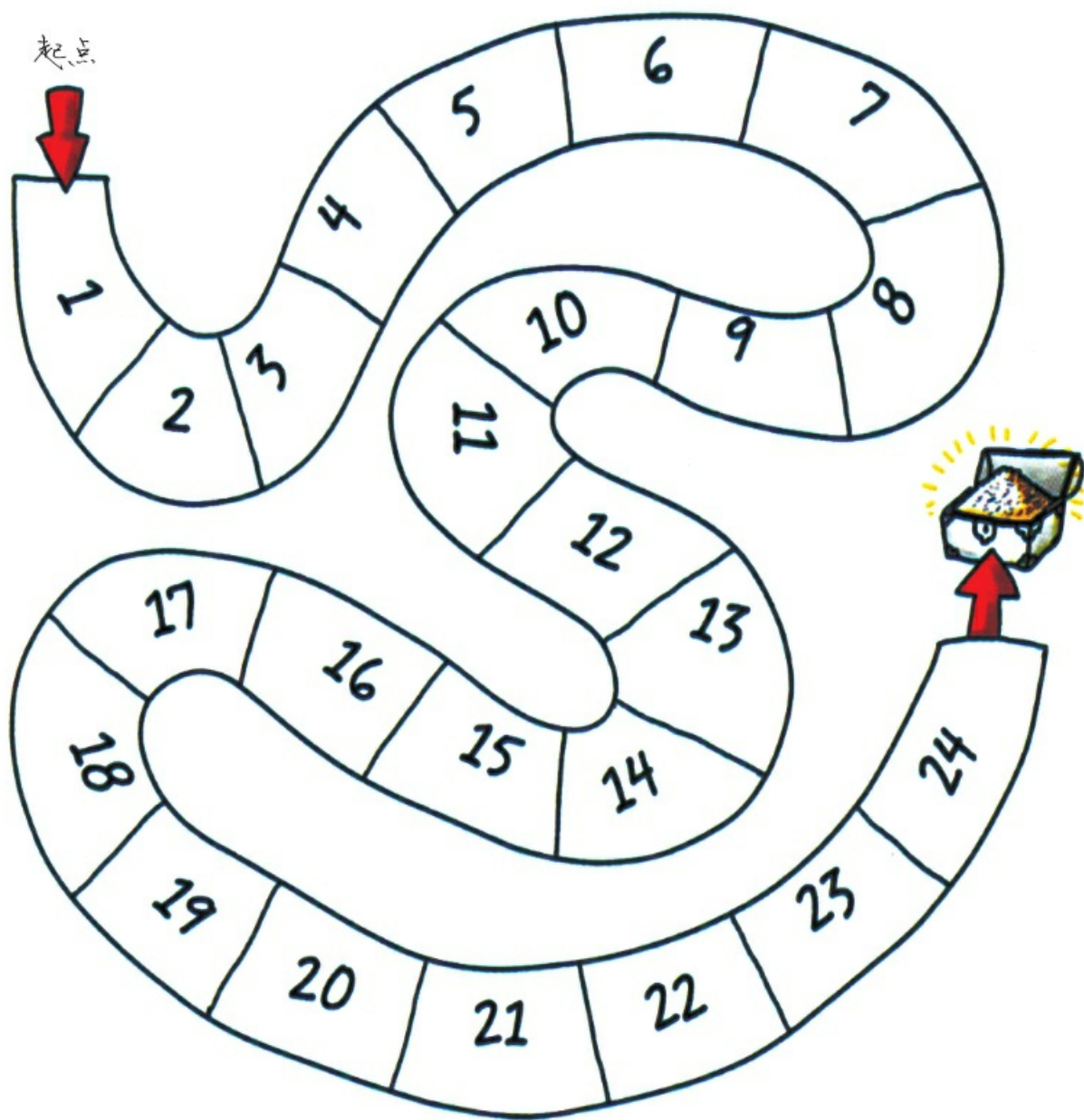
如何让业务规模化发展？

14估算后续市场的规模

24设计产品方案

本书由“ePUBw.COM”整理，ePUBw.COM 提供最
新最全的优质电子书下载！！！！

起点 做好准备工作



我有一个突破性的技术！



我有一个好创意！



我有满怀的激情！



开始创业的三种方式

在了解学生们创业的动因时，我发现他们对创业感兴趣的理由多种多样。有的人长期从事某个行业，希望通过创业换一个行业；有的人希望把个人技能发挥到极致，从而能改变这个世界；有的人希望自己当老板；有的人持有发明专利，希望能以不同的方式进行技术商业化；还有的人想知道创业会对自己的人生带来怎样的改善。

实际上，上述所有原因都可以归结为以下三个不同的类别（见表0-1）。

表0-1 创业基本要素对比

拥有创意、技术或激情有何区别？

请用一个简明的句子总结你的创意、技术或兴趣点。

创意	技术	激情
“我要在非洲成立一个公司，以可持续的商业模式改善当地人的生活，为他们提供工作机会。”	“我有一台设备，能让人感受到电脑生成的物体。”	“我拥有机械工程硕士学位，可以很快做出你需要的各种零部件原型，我想充分发挥自己的能力，自己当老板。”
这个创意的理念是以可持续商业模式代替慈善捐款，实现非洲的扶贫减困。这句话充分说明了创业理念，可以进入下一步“市场细分”。不过这个理念还很笼统，需要在后面更具体地说明如何把创意转变为商业活动。	这段陈述有很大的潜力。试想一下，在现实生活中，拥有能够感知的电脑生成的三维物体会给人们带来怎样的福利？我曾参与创建 SensAble Technology 公司，这家公司研究的正是这项技术。我会在后面多次提到这家公司。	这位创业者具有明显的个人优势，能够快速开发产品原型，这种能力可以帮助企业更快地完成产品迭代。他或许应当考虑与硬件相关的行业，因为此类行业可以凸显他的个人优势。

- 1.拥有创意：你有可以改变世界的新点子，或是能够改善现有做法的新思路，而且非常渴望对其加以实施。
- 2.拥有技术：你掌握了某种突破性的技术，希望进行商业化；你知道如何对技术进行快速配置，从而对社会造成积极影响；或者，你了解一种技术突破，希望通过创业使其发挥巨大潜力。
- 3.拥有激情：你自信乐观，希望以最全面的方式拓展自己各方面的能力。你认为创业是积极影响世界的最好方式。你或许清楚创业是为自己工作，是对个人命运的控制，但不知道该怎么做或是没找到合适的技术。因此，你准备一边了解创业，一边寻找理想的创意、技术与合作伙伴。（请继续阅读，了解如何在拥有创业激情的基础上寻找合适的创意或技术。）

很多人对我说，不了解客户问题的创业者是无法创业的。客户问题指的是那些让客户深受困扰，乐意付钱让企业帮助他们解决的问题。不过，这种观点对于那些不熟悉创业的人来说是相当有打击性的。而且，这种观点忽略了非常重要的一点，即创业活动应当和创业者的价值观、兴趣和个人技能高度吻合。实际上，随着时间的推移，创业者肯定会发现客户问题，即市场机会，并为此开发出相应的付费解决方案。

无论你对创业多么感兴趣，在创业伊始你都必须首先回答这样一个问题：“在未来较长的一段时间内，我能做好而且乐意去做的事情是什么？”

回答了这个问题，可以说你已经向客户问题的探索迈出了第一步。你之所以乐于解决这些问题，是因为它们和你的兴趣和专业能力高度吻合。

怎样从“我拥有激情”发展到“我拥有创意或技术”

在我的学生中，很多对创业感兴趣的人都只有一腔激情，毫无创意或相关技术。如果你也是这样，大可不必忧虑。首先，你必须努力培养个人兴趣，发现你的长处和能力，这样就能更好地发现新机遇。你可以自行或与潜在合作伙伴一起完成接下来的练习。

思考以下问题：

·知识：你的教育或职业的重点是什么？

·能力：你最擅长做好哪些工作？

·关系：在不同的行业中，你认识哪些拥有专业能力的人？是否认识其他创业者？

·财力：你能否有能力接触重要的投资机会？还是依靠微薄的个人存款创业？

·声誉：你和你的创业伙伴有哪些专业声誉？精通工程？熟悉光纤专业？还是……？

·经验：在以往的工作经验中，发现有哪些低效领域或存在哪些“痛点”？

·激情：你对改善哪些行业情有独钟？医疗？教育？能源？交通？

·承诺：你是否拥有改变现状的时间和努力？是否做过尝试？有没有针对上述目标做好创建新企业的准备？

如果你和创业团队擅长编程和项目管理，可能倾向于开发一个网络应用程序App；如果你是快速建模高手，可能考虑开发一个实际产品；如果你以往从事的是教育或医疗行业，或许会考虑如何改善这些行业的现状。

通常，你会发现某个创意或技术能够为你的个人生活带来某些方面的改

善，进而意识到它们可能为其他人带来帮助。我们把这种现象称为“用户型创业”（user entrepreneurship）。考夫曼基金会调查发现，在经营5年以上的创新型初创企业中，几乎有一半都是由用户型创业者成立的。

组建创始人团队：创业绝非单打独斗

在麻省理工学院，我和其他教师讲授一门基本创业课程，即15.390——创办新企业。在这门课中，由于时间有限，学习24步创业法的学生必须在两周的时间内建立创业核心团队。虽然这不是组建团队的最佳方式，但它能让学生积累相关经验，能帮助团队在一个学期的时间内操练24步创业法（加速模式）。在此过程中，有些团队保持了原班人马，但大多数团队到期末时都会经历组员变化，形成更加有力、更加团结的团队，获得长期捕获商机的能力。显然，对于创业团队来说，这是一个重要的演变过程。

选择创业伙伴至关重要。麻省理工学院的调查表明，创业团队创业取得成功的概率要比个人创业大得多。

深入讨论如何选择创业伙伴的书籍有很多，其中最知名和最严谨的当数哈佛大学教授诺姆·瓦瑟曼的《创始人的困境》（The Founder's Dilemmas）。接下来列出的是其他一些文章仅供参考：

保罗·格拉汉姆——“企业创始人的素质”

玛格丽特·赫夫南——“要创业，先选伴”

佩吉曼·布赫莫兹——“如何寻找联合创始人”

赫尔吉·西岑——“寻找联合创始人的五大原则”

下一步

一旦找到创办创新型创业所需的创意或技术之后，你需要按照24步创业法严格测试和丰富创业计划。首先，你要评估潜在客户的需求，确定产品市场匹配满足目标客户需求。所谓产品市场匹配，指的是能够满足特定市场需求，让客户有兴趣购买的产品。在这个过程中我们会一直强调“聚焦”这个词，因为创业者的资源和时间都非常有限，必须有所取舍，做到超级高效。在确定目标客户过程中，这一概念至关重要，因此我喜欢把24步创业法中的前5个步骤（从市场细分到总结用户特征）称为“寻找独特的圣杯”（见图0-1）。

寻找独特的圣杯

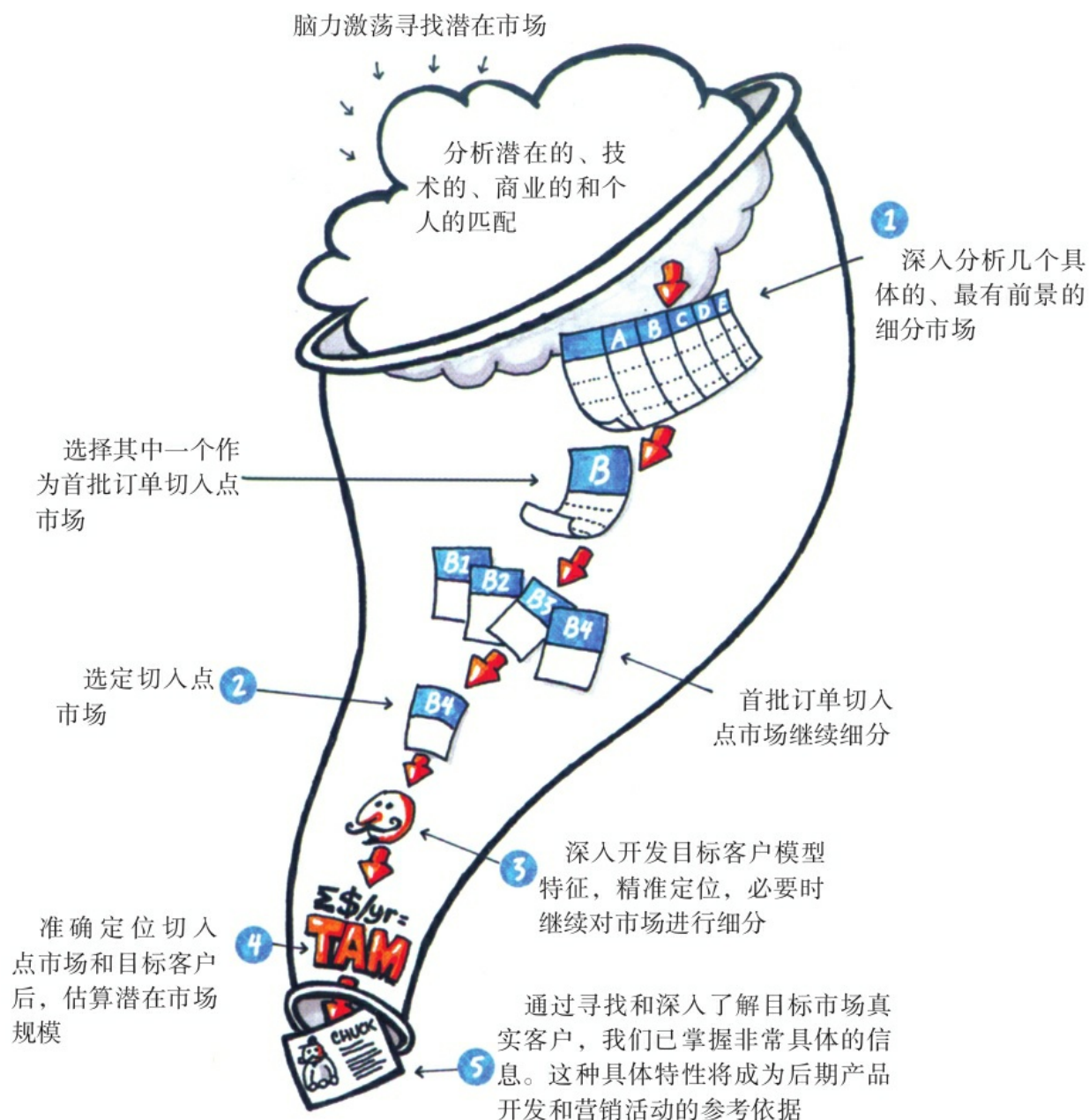
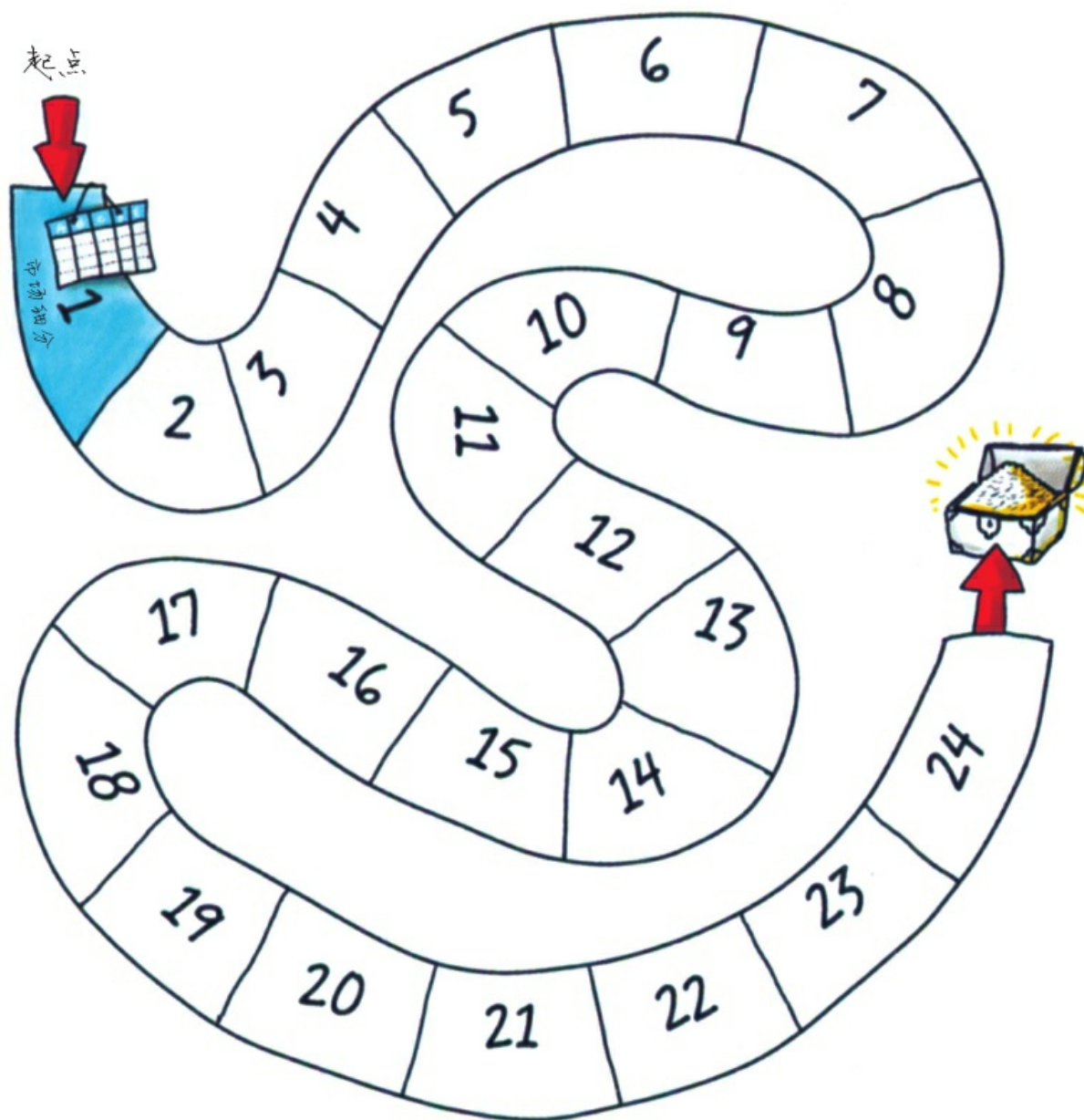


图0-1 寻找独特的圣杯

本书由“ePUBw.COM”整理，ePUBw.COM 提供最

新最全的优质电子书下载！！！！

第1步 市场细分



在这一步中，你要做的是

- 运用头脑风暴，列举出潜在的客户群体和市场。
- 把目标缩小到其中最前景的6~12个市场。
- 针对这6~12个市场搜集调查资料。



从客户的角度想问题



从企业的角度想问题

创业要成功，必须学会从不同的角度观察问题。

完成了起点阶段的准备工作，对于“在未来较长的一段时间内，我能做好、愿意去做而且能造福大众的事情是什么”这个问题，相信你已经找到了创意或技术。而且，你还找到了合作伙伴，成立了创业团队。

接下来你就要带着这些创意或技术正式进入24步创业法了，首先要做的是开展头脑风暴，列出能想到的对你的创意或技术可能产生兴趣的所有潜在客户群体。从中选择6~12个最有机会进行创业的市场，然后展开深入的市场调查。在市场调查过程中，你可以和潜在客户当面沟通，深化对他们的了解。

唯一充分必要条件

无论经营哪种业务，你都必须扪心自问这样一个问题：“企业成功的唯一充分必要条件是什么？”这个条件不是产品、技术、客户需求、商业计划、愿景、优秀团队或首席执行官，也不是资金、投资者、竞争优势或企业价值。虽然上述条件都很重要，但它们都不是正确答案。

企业成功的唯一充分必要条件是付费客户。

换句话说，你的业务直到有人愿意出钱购买产品或服务时才算成功，在此之前的所有努力都不算。这个简单事实会让你始终牢记经商最重要的原则。经商和产品不是一回事，因为只要产品卖不出去，那就根本没有商业可言。只有市场才是检验成功的终极标准。

但是，有付费客户并不意味着你经营的是一笔好生意。要想实现可持续盈利的业务，你必须吸引足够数量的付费客户，在相对较短的时间内为你带来大量收入，这样才能避免资本枯竭，为你创造利润。作为初创企业，你的资源是非常有限的，因此每一步行动都必须超级高效。

因此，你的当务之急不是开发产品、聘请开发人员或招募销售人员，而是以客户为中心，寻找市场中没有得到满足的需求，然后在此基础上进行创业。

创建可以控制的新市场

对初创企业来说，开发现有市场无法提供的创新产品是取得成功的重要条件。通过创立新市场，即使无法垄断，你也能在市场中占据很高的份额，然后在此基础上进行业务扩张。鉴于创业者手中的资源有限，如果在现有市场中以仿效产品为策略进行竞争，成功的机会就非常渺茫。

要在新定义的市场中成立这样的企业，你必须聚焦目标客户。目标客户是指一群拥有很多共同特征，出于相同的理由愿意购买特定产品的潜在客户。学会聚焦是创业者最为重要的能力。我们会在本书中反复提到这种能力，这是因为你只能把资源和精力投入有限的选择中。你必须通过主要市场调查发现并了解客户，依靠“经验之谈”或第三方分析结论都是在盲人摸象，不利于你开发新的市场。

一旦在目标群体中找到立足点，就意味着你能为这个群体提供优质的产品，而且他们也愿意付钱购买你的产品。这时你便拥有了向毗邻市场拓展的资源。在毗邻市场中，有些客户特征和你的主市场客户特征相同，但同时又存在某些区别，需要你对开发策略进行调整。关于这部分内容，我们将在第14步和第24步中详细介绍。

“付费客户”可能带来的问题

尽管付费客户最终决定着你的产品能否取得成功，但如果对开发新市场不够聚焦，你很可能遇到以下两个常见的陷阱。

第一个陷阱是“向所有人销售”，就是说，作为一个毫无经验而且资源非

常有限的初创企业，很难控制为所有客户开发产品的冲动。

我们来举例说明。你发明了一种新的防水布料，质量比市场上所有其他防水布料都要好。你的朋友萨莉在报纸上看到户外设备市场很赚钱，鼓动你销售帐篷；你的表哥乔伊觉得防水内衣是个不错的业务；邻居大嫂认为，如果开发防水动物玩具，孩子们肯定特别喜欢。

显然，设计生产这些产品都要花费时间和消耗资源。如果你开始生产其中一种产品，却发现没有足够的客户购买，肯定会陷入困境。除非你能找到可以盈利的市场，否则你根本没有足够的资源继续维持生产。

第二个陷阱是“中国综合征”，我的学生们喜欢称其为“电子表格游戏”。这种思路的错误之处在于，它并不是创建新的市场，而是在某个现有的巨大市场中分一杯羹，然后坐享其成。想想看，如果你能在中国的牙刷市场（13亿人口）得到十分之一的份额，怎么可能不赚钱呢？

对此我们可以认真分析一下其中的思路：“根据互联网数据，中国有超过13亿人口。如果他们都刷牙，这个市场规模就是13亿客户。我要开发一种适合中国市场的牙刷，第1年可能只能得到千分之一的市场份额。如果每个人每年买3支牙刷，年销售量就是390万支，每支售价1美元，第1年就能销售390万美元，而且还有很大的业务增长空间。”

这种市场分析被称为“电子表格游戏”是因为，你无法令人信服地证明为什么他们会购买你的产品，也无法证明你的市场份额一定会随着时间的

推移继续扩大。更何况，你根本没有跟中国客户打过交道，无法验证你的假设是否成立——你或许压根儿都没去过中国！说到底，如果创业是这么轻松的事，岂不是人人都跑到中国卖牙刷了？

拥有大量资源的大型企业可以尝试在这样的市场中实现份额增长，但创业者并不具备这样的条件。因此，千万不要被“中国综合征”所迷惑。

综上所述，你应当精打细算，把有限的资源应用到你能控制的，经过精挑细选和严格定义的新市场中。

复杂的付费客户：主要客户、次要客户，以及双边市场

行文至此，我一直用“客户”一词指代一个实体，如家庭、组织机构或个人，它/他们通过付费购买的方式使用你的产品。如果从广义上理解，客户包括最终用户和购买方，前者是最终使用产品的人，后者是决定是否购买产品的人。根据具体情况，产品的最终用户和购买方也可以是同一个人。（关于客户角色的详细介绍请参考第12步：明确客户的决策团队）

有两种情况会让上面的定义变得错综复杂。第一种情况是你的商业模式需要主要客户（最终用户）和次要客户（购买方）的同时参与才能赚钱。此类业务通常是结构化的，对主要客户往往赔钱经营或免费提供产品，由第三方付费获取主要客户或此类客户的信息。例如，谷歌的搜索引擎对用户来说是免费的，但谷歌通过在搜索结果页面销售广告的方式

赚钱。通过向广告商提供关键字广告版面和搜索用户统计信息，谷歌极大地提高了在广告商群体中的价值定位。

在进入第15步“设计商业模式”之前，你可能不会遇到主要客户和次要客户划分的问题。现在，你只需聚焦主要客户，完成前面的几个步骤。

第二种情况是双边或多边市场，在这里你需要维护多个目标客户群体才能实现业务。eBay是一个很好的例子，它需要买方和卖方（供应侧和需求侧）同时参与交易才能实现业务。

如果业务涉及的是多边市场，你应当针对每一个市场执行24步创业法。通过主要市场调查，你会发现其中某一个市场相对更为重要，这就是你应当聚焦的市场。例如，金·哥顿和沙哈维·卡达姆是我的两位学生，他们成立了Medium公司，一个有关数字艺术创作的类似iTunes的平台。在进行创业前期调查时，他们发现让需求侧客户签约，把对数字化艺术书籍的需求上传到手机、平板电脑、个人电脑和电视并不麻烦。真正困难的是如何签约数字化艺术家创作和共享书籍。因此，尽管这家公司同时需要供方和需方，但创业者需要聚焦的应当是数字化创作艺术家。

如何进行市场细分

第一步：头脑风暴

首先要列举出各种潜在的市场机会，甚至包括你认为不可能的“疯狂念

头”。或许，这些疯狂念头可以帮助你拓展可能性，进而发现意想不到的商机。

在这个阶段和潜在客户探讨你的创意或技术对你来说大有助益，它能为你的市场细分带来清晰准确的反馈。你可以通过展会、学生、教授等关系发现客户（或许其中有些人在以后的工作中会成为你的潜在客户）。或者，如果有人听说你的创意或技术，也有可能主动联系你，提供宝贵意见。当然，最理想的情况莫过于你自己就是潜在客户，对于希望解决的问题有着深刻的亲身体验。

在拥有创意的情况下，你会觉得特定的市场和应用似乎就在眼前，唾手可得。不过，作为初次创业者，你最好还是认真思考一下，看自己的感觉是否正确。大多数情况下，你定义的市场还不够具体，你会发现想象中的市场和自己的创意并不吻合，或是其他市场更适于创业。因此，你必须做到毫无偏见，富有创意。

举个例子，假设你的创意是“我要建立一个社交网络平台，帮助高中教师和家长沟通孩子的在校表现情况”。这样一来，你就把自己逼进了一个死胡同，找不到可持续的商业模式。你不妨换个思路这样想：“我想利用技术手段改善教育现状”，然后问问自己对这个目标是否热衷。如果你更聚焦的是技术，或许可以考虑范围更广的行业，而不是只盯着教育。如果你更聚焦教育，那只需细分教育行业即可，同时也不要排斥利用技术手段之外的解决方案。

如果你拥有一项新技术，这项技术会造福很多行业。你的专业特长可能只局限于某一个领域，而这个领域不一定适合该技术的应用，这时你要开阔视野，学会尝试在其他行业的应用。这样，你很快就会发现合适的创业目标。

首先你应当为新创意找到可应用的行业，然后列出这个行业中哪些群体会受益于你的新创意。你要聚焦的是最终用户而非客户，因为实现可持续业务必须拥有忠诚的用户群体。换言之，学校不会使用教科书、黑板或教案，但教师需要它们。

例如，你的创意是利用技术手段改善教育行业，那你的最终用户是谁？老师、教学管理人员、父母和学生都是潜在的最终用户，这些类别都可以继续加以细分。你聚焦的是大学还是小学的最终用户？与这些用户相关的学校有哪些不同种类？你的最终用户工作和生活在哪些国家和地区？等等。

比方说，如果你聚焦的是小学教师，这个群体又可以细分为公立学校、私立学校、教区学校和家教教师。对公立学校教师来说，不同的国家和地区会有不同的学制要求。在上述类别中，具体又包括市区、郊区和乡镇学校。在大多数初高中，教师只教授特定课程。即便是课程，如社会学研究，也会进一步分为历史和地理等科目。大多数学校都有艺术、音乐和体育等学科教师，以及辅助性教师和特殊教育教师（见图1-1）。

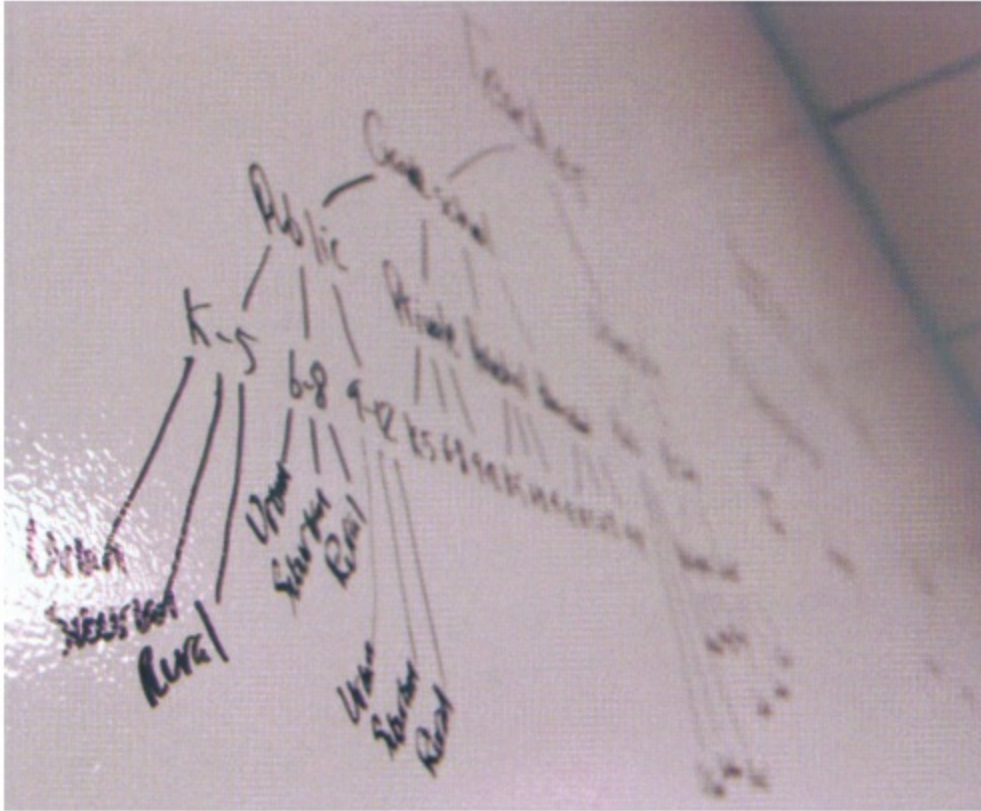


图1-1 在进行细分时，你会发现存在很多细分市场，看似宽泛的类别中涵盖了许多重要差异。先细分，然后确定其他类别相似度高不高，是否需要合并

接下来要了解的是最终用户所做的不同工作。对于郊区高中的自然课老师来说，其每日工作包括教学、批改作业、备课、培训、管理纪律、沟通家长、采购药品等。对于大城市的小学老师来说，其日常工作可能不包括买药，但需要采购教学耗材，有时候甚至要自掏腰包。同样，小学老师往往需要讲授多门课程，因此你可以在“教学”项目下按照科目进行细分。

有些不同的子类具有一定的相似性，很容易让人在细分时归为一个整体。但是，根据你的创业目标，我们建议你不要操之过急，在此之前首先要做好主要市场调查。在充分了解客户之前，千万不要对细分市场进行合并。

在细分最终用户时，我的学生很容易细分教师这样的群体，但很难细分购买个人用品或家庭用品的消费者群体。这时，你要思考：在一个特定的行业细分中，消费者为什么会购买某种产品？以上面的教育行业细分为例，为什么家长会购买改善教育效果的产品？

再举个技术创业的例子，比方说耐久电池。如果你考虑进入交通行业，把市场细分为购买车辆自用的消费者，那就要考虑消费者为什么会使用你的产品。你的答案可能是环保需要、高性能、奢华感、便利性和高价值。即使对于高性能这项特征，你仍可以把消费者继续细分为寻求低成本高性能的用户以及不考虑价格只聚焦性能的用户。

总而言之，在为新产品细分最终用户时，一定要做到发散思维。现在你要做的是选择一切可能性，接下来才是缩小范围展开分析的工作。

第二步：缩小范围

现在，你已经为新创意或新技术找到了不少潜在的最终用户和应用方式。接下来你要从中选择6~12个最感兴趣的市场机会，其中包含某个特定的用户群体以及一种或多种应用方式。在做主要市场调查时，你期

望的特定应用方式不一定是最终用户想要的，因此你必须把聚焦点放在最终用户身上。

在书籍《龙卷风暴》（**Inside the Tornado**）中，作者杰弗里·摩尔发现 Documentum 公司在对 80 个潜在市场进行选择时采用了五种标准。我在这里把第一种标准分成两部分，然后外加一条自创标准，以便更好地说明创业团队必须具备的热情。

1. 目标客户的资金是否宽裕？如果客户没有钱，这个市场就缺乏吸引力，因为它是难以持续的，无法提供持续的现金流支持企业发展。
2. 目标客户与你的销售团队接触是否容易？公司创立之后，你更希望直接向客户销售产品，而不是通过第三方销售产品。这是因为，你的产品需要快速迭代开发，来自客户的直接反馈对于这一过程至关重要。此外，你的产品属于全新事物，甚至可能是破坏性创新产品，第三方销售可能并不了解该怎样创造需求。
3. 目标客户是否有充足的理由购买你的产品？客户愿意为了你的产品放弃其他选择，还是对市场上各种解决方案持无所谓的态度？在很多情况下，你会发现要面对的麻烦是客户对所有产品都不在乎。
4. 在必需的合作伙伴的帮助下，你能否当天交付完整的产品？我经常在课堂上举的例子是，谁也不愿意买个新的发电机自己安装到车里，哪怕这个发电机比客户车上那个好得多。他们要买的是车，这才是重点。客

户想购买的是整体解决方案，而不是买来一堆零件自己去组装。因此，你必须和其他供应商合作，在整体解决方案中加入自己的产品。也就是说，你要说服其他制造商和经销商，让他们相信把你的产品添加进去物有所值。

5.市场中有没有阻碍你发展的强有力的竞争者？实际上，很少存在毫无竞争的市场，让你可以自由自在地说服客户掏钱购买你的产品。那么，在客户眼中这些竞争对手的实力如何（注意不要从你的角度或技术角度去观察）？它们能阻止你和客户建立业务关系吗？作为客户的新选择，你又该如何在竞争中脱颖而出？

6.一旦赢得当前细分市场，你能否成功进军其他市场？控制当前市场机会之后，通过对产品或销售策略进行微调，你的产品能否销售到毗邻市场？或者，你必须对产品或销售策略进行重大修改才能进入其他市场？聚焦切入点市场固然重要，但无法扩展业务规模最终仍会功亏一篑。杰弗里·摩尔对此有一个形象的比喻，如果控制切入点市场好比在保龄球场上击中了首瓶，那首瓶打翻的其他瓶子则象征着毗邻市场或产品的新应用。

7.该市场是否和创始团队的价值观、激情和目标保持一致？你必须确保创始人的个人目标和这里提出的其他标准彼此互不冲突。例如，我参与成立的SensAble Technologies公司提出的目标是在4~5年之内实现“流动性”（上市或被收购）。对于此类技术型企业来说，这个时间颇有些仓

促，因为另外两位创始人托马斯和朗达夫妇希望回老家肯塔基州退隐。因此，无论选择哪个市场，我们必须在大家可接受的时间范围内尽快实现既定目标，能否做到这一点就变得十分重要。

首先你要从行业的角度思考上述问题，然后从产品最终用户的角度重新思考一下。在一个行业中，如果你已经把潜在最终用户细分成很多类别（如前述教育行业），那就从每个具体的类别中思考上述问题。例如，在前面的教育行业案例中，你可以从教师、家长、教学管理人员和学生等角度去思考，然后从高等教育和小学教育的角度去思考，再从国家教育、公立教育和私立教育的角度去思考。

对于创业者来说，时间是非常有限的资源，你必须对每个市场进行深入调查，但又没有足够的时间考虑无穷无尽的选择。因此，6~12个市场机会对你来说已经足够了，实际上真正能够有效开发也就是六七个市场而已。

第三步：主要市场调查

对市场机会完成甄选后，接下来要进行主要市场调查。直接与客户沟通，观察他们的行为模式，这些都能帮助你更好地了解到底哪个市场机会最值得开发。

因为你做的是新产品市场开发，这就决定了不能依赖谷歌搜索或其他调研机构发布的调查报告。换句话说，如果市场中有一份调查报告详细说

明了你需要的所有信息，那就太迟了，这个商机早就有人开发过了。

与此相反，你应当和潜在客户直接沟通，了解他们的处境、问题、机会和市场信息，以这种方式收集大量第一手资料。很不幸，在这个方面根本没有捷径可以走，你只能硬着头皮去做市场调查。尽管在和潜在客户直接沟通之前你可以通过其他方式对客户和市场稍作了解，但它们丝毫不能削弱直接沟通的重要性。这是因为，通过间接渠道获取的市场信息多半都是肤浅的和毫无价值的。

怎样和潜在客户沟通

在和潜在客户沟通时，要鼓励自由思维，不要鼠目寸光或急于获得承诺。如果对方感觉到你是在推销产品，他们很快就会改变行为模式，要么闭口不谈，要么净捡些你爱听的话作为敷衍，而不是提供真实、新鲜的关于市场的看法。在这种情况下，你不会得到多少市场信息，即使得到了也是不准确的信息。

同样，你不能指望客户为你设计产品、告诉你解决问题的方案。市场调查的目标是要了解客户的问题，然后再设计可以解决这些问题的方案。要做到这一点，你必须通过当面交流或是观察对方工作（观察法）的方式，彻底搞清楚潜在的问题和机会。在这两种方式中，后者甚至更有说服力，因为行动胜过语言，很多人的所言和所行往往并不一致。

你应当和尽可能多的最终用户沟通，但非用户型客户也有可能提供宝贵

的建议，有时甚至能为你指出正确方向，让你猛然意识到在细分时定义了错误的最终用户群体。

在收集市场信息时，以下几个要点至关重要：

- 你必须保持高度的好奇心。
- 你必须毫不懈怠，随时准备好在任何场合和潜在客户沟通。
- 你必须具备倾听的能力和让对方开口畅谈的能力。
- 你必须开放思想，客观公平，从不先入为主地看问题（意见征求阶段）。
- 你必须有能力解释产品，同时保持高度灵活性。
- 你必须有足够的时间和耐心完成这项重要工作。

对于主要市场调查工作，接下来我们有三条重要说明：

- 1.记住你是在了解事实，不要带着“即成答案”与潜在客户沟通。
- 2.潜在客户只是反馈信息，不能替你做出回答。
- 3.采用“征询”语气而不是“推销”语气和对方沟通。你的目的是聆听对方的真实想法，而不是向他们销售产品。

组织调查活动

你应当对每一个市场完成以下信息的调查：

1.最终用户。使用你的产品的具体对象是谁？最终用户往往是“拥护者”，他们决定着你的产品能否被成功采用。你已经对最终用户范围进行了限定，但是通过主要市场调查你会发现这个群体还可以继续细分下去。（最终用户不一定是决定购买产品的人，对此我们将在“第12步：明确客户的决策团队”部分详细说明。例如，你生产的是儿童电子游戏产品，玩游戏的孩子是产品“拥护者”，他们会鼓动父母，即采购决策者，去购买产品。）

2.应用。最终用户会使用你的产品做什么？你的公司能为他们的工作生活带来怎样的巨大改善？

3.利益。最终用户使用你的产品会产生哪些实际价值？不要谈产品特征或性能，我问的是你能给最终用户带来哪些利益？能为他们节省时间、省钱，还是帮助他们增加收入？

4.灯塔客户。哪些人是最有影响力，能够成为意见领袖并促进新技术应用的客户？此类客户通常被称为“灯塔客户”，他们备受尊重，只要他们购买的产品，其他人会毫不犹豫地效仿，为商家带来显著信誉。有些人喜欢称他们为“早期用户”，但这个含义不够准确，因为领先客户不是技术粉丝。他们之所以受到尊重，是因为他们是具有创新意识的成功客

户。他们购买产品是因为产品能为其带来真正的价值而不是作为炫耀的谈资。

5.市场特征。你要开发的市场会促进还是阻碍新技术的采用？

6.合作伙伴。你必须和哪些公司合作，推出和客户业务高度整合的解决方案？此类情况和后面的“互补性资产”部分相关。

7.市场规模。如果能实现100%的市场渗透，你的潜在客户数量会有多少？

8.竞争对手。有没有竞争对手生产和你类似的产品（包括现有和开发中的产品）？记住，你要了解的是客户的观点，而不是你自己的看法。

9.互补性资产。为得到全面的解决方案，让你的产品发挥全面的功能，客户还需要什么？你可能要把自己的产品和其他厂家的产品捆绑在一起，以便客户购买你的产品或是享受到产品的全部功能。最起码，你应当搞清楚客户要购买哪些其他产品才能使用到你的产品。举个例子，如果你是专门为世嘉游戏机开发游戏的，客户就必须购买游戏机才能使用你的游戏产品。现在世嘉游戏机已经停售，这种情况肯定会限制客户购买你的产品的能力。

我们可以把上面的各类信息汇总成一个表格，其中每个潜在市场机会是一列，每一类信息是一行。我们在后面提供了SensAble公司的样表供大

家参考。

在这份样表中，或许有些信息符合你的创业需要，有些信息和你毫无关联。我们的目的是提供一个参考，你完全可以按照自己的需要对表格内容进行定制。这张表格曾有效地帮助过数以百计的企业，它们都是根据自己的实际情况对内容进行增删的。

市场细分应投入多少时间

你至少要花数周时间全力投入市场调查（情况允许的话时间可以更长一些），一定要和目标市场的客户当面沟通，获取有效反馈。其实，这项工作所花费的时间在很大程度上取决于你的团队在主要市场调查中的效率有多高。至少，你要花时间弄清楚首选细分市场的真实情况，然后把表中所需的信息填满。记住，要亲自接触客户，而不是在办公室里上网搜索信息。

很有可能你发现的并不是完美的市场机会，实际上没有一个市场机会是完美无缺的。因此，千万不要陷入过度分析的境地。

市场细分只是创业过程的第一步，注意不要无限期进行下去。我们的目标是对市场机会做出准确评估，以便顺利进入下一步。毕竟，前面还有很长的路要走，你完全可以在后续的步骤中了解更多信息，然后回过头来进行修订。为了简明起见，我们把创业过程分成了24个步骤，但正如本章开头的漫画所示，从本质上来说所有的步骤都是可以重复迭代的。

案例

SensAble Technologies

SensAble Technologies是一家实力强大的纯技术公司，可以帮助用户感知电脑生成的三维物体。得益于麻省理工学院人工智能实验室，特别是著名教授罗德尼·布鲁克斯（Rodney Brooks）领导的机器人实验室的技术支持，本科生托马斯·马西（Thomas Massie）和教授肯·萨里斯伯瑞（Ken Solisbury）共同成立了这家公司，通过触摸屏界面为用户提供感知虚拟物体的技术。公司开发了名为PHANToM的设备，当用户移动手指或触摸笔（见图1-2），它可以通过增强或减弱阻力或压力的方式，模拟物体的形状、运动、重量和其他物理属性。

很快，很多人听说了这项突破性创意及其后续的技术实施，马西开始收到来自世界各地的关于潜在技术应用的征询邮件。他开始出售不同版本的实验室产品，其“早期用户”主要是大学和科研机构，这些技术粉丝非常乐意购买任何创新产品。（杰弗里·摩尔在《跨越鸿沟》中对技术粉丝有详细的描述，称此类客户发挥了重要的通往理想广阔市场——“早期大众”的桥梁作用。）



图1-2 SensAble公司的PHANToM系统

初识托马斯时，他是以SensAble Devices公司的名义销售产品的。托马斯希望能成立一家更为商业化的公司，让这项技术更好地服务全世界。于是，我们共同创建了SensAble Technologies。

公司成立后，我们拼命寻找实现规模化的市场机会，以便实现我们约定的目标，即在五年或更短的时间内把公司变成价值千万美元的企业。与我一起合作的商务开发经理约翰·兰塔（John Ranta）是一位拥有丰富创业经验的伙伴，他负责开发市场机会和从事主要市场调查。我们利用现有客户、展会信息、客户征询和主观想象等多种方式，花费几周的时间列出了各种潜在市场。

在这个过程中我们极尽想象能力，各种疯狂念头层出不穷，其中包括拳击频道、空间站维修、震动式鼠标、外科手术、色情行业、新式电子游戏、教育行业、数据分析、飞行模拟、虚拟空间、博物馆、体育训练、盲人计算机等。我们绝不抱有任何主观偏见，而是开放地看待每一个可能的市场机会。

我们每周进行讨论，有时候甚至彻夜不眠。我们讨论的内容包括核心竞争力观和个人热情，这些讨论让我们放弃了其中某些市场机会（如色情业）。头脑风暴带来的另一个成果是，我们发现了产品的真正价值所在，即3D数据的应用。

列出各种可能的市场机会之后，我们开始精挑细选，把范围缩小到8个行业，制作市场细分表（见表1-1），然后花费数周的时间进行主要市场调查并完成填表工作。在这张表中，90%的数据源自我们和潜在客户的当面沟通，以便了解他们的现状、问题，以及该行业存在的机会和市场特征。只有非常个别的数据来自知名调查机构发布的报告或互联网信息。

我们的每一个细分市场都是潜在的启动市场，它们都有不同的客户、最终用户和应用方式。例如，我们选择娱乐行业作为潜在市场，是因为3D电影制作（如《玩具总动员》）对我们的技术有重大需求。我们的系统能帮助制片方在不改变创意的情况下利用电脑完成设计。可以说，当年如果没有这套先进的模拟系统，影片制作会失去很多精彩镜头。

与此类似，我们发现工业设计行业也是一个不错的市场机会，因为很多产品设计师都希望利用3D电脑建模的方式取代传统的物理建模。

表1-1 SensAble市场细分表

行业	娱乐	工业设计	视觉化医疗	外科手术模拟	显微手术	地球物理视觉化	触摸式 CHI	原型开发
最终用户	• 动画设计师	• 造型师 • 设计师	• 放射科医生 • 外科医生	• 医学院学生 • 外科医生	• 外科医生	• 地球物理学家	• 盲人	• 工程师
应用方式 (场景)	• 雕塑 • 动画制作 • 绘画	• 雕塑 • 绘画 • 建模	• 切分 • 导航 • 手术规划 • 诊断	• 培训 • 手术规划	• 眼科手术 • 神经科手术	• 视觉增强 • 钻探规划	• HUI 界面	• 设计预览 • 模型评估
利益	• 易用 • 减少循环 (重复)	• 减少循环 • 提高精度	• 易用 • 提高精度	• 新技术应用 • 提高精度	• 减少循环 • 提高精度	• 减少差错 • 提高产量	• 促进对主流 市场的接触	• 减少循环 • 改善设计
灯塔客户	• 迪士尼 • 工业光魔 • 梦工厂	• 丰田 • 福特 • 罗勒布雷德	• Brigham&Women's 医院 • 德国癌症研究所	• 科罗拉多大学 • 宾州 • BDI	• Ohgami 医生 • 渥太华眼科 医院	• BHP • WMC/CSIRO	• Certec • 德拉威尔大 学	• 大众 • Stratasys • 丰田
市场特征	• 早期用户 • 高定价 • 高增长	• 厌恶 CAD 和电脑 • 高定价	• 主流市场 • 高定价 • 健康维护组织	• 主流市场 • 高定价 • 健康维护组织	• 早期用户 • 高定价 • 健康维护组 织 • 非电脑自动 化	• 后期主流市场 • 寡头市场	• 后期主流 市场 • 无资金 • 依靠政府 支持	• 主流市场 • 难以缩短 产品周期
合作伙伴	• Alias • Soft Image • Discrete Logic	• PTC • Alias • Imageware	• GE • Siemens • Picker	• Smith&Neph • Heartport • Ethicon • US Surgical	• Toshiba • Hitachi	• Landmark • Fractal Graphics	• IBM • Apple • SUN • HP • Microsoft	• PTC • Solid Works
市场规模	4 万	十万级	万级	万级	千级	千级	百万级	十万级
竞争者	Watcom	尚无	尚无	Immersion	尚无	尚无		尚无
平台	• SGI • Windows	• SGI • SUN	• SGI • SUN	?	无	• SGI • SUN	• Windows	• SUN, HF
需求	• NURBS • Stylus • Dynamics	• NURBS • Stylus	• Voxels • Stylus • VRML	• 6 DOF • 定制设备	• 3 Finger scaling	• Voxels • Stylus	• Windows I/F • P300	• NURBS • VRML • Dynamics

我们在其他行业也发现了市场机会，如视觉化医疗、外科手术模拟（及培训）、显微手术（由机器人控制的手术过程）、地球物理视觉化（3D地震数据分析）、触摸式CHI（供盲人使用电脑的人机化界面）和原型开发（CAD/CAM文件的虚拟化原型开发，如利用虚拟程序检查组装效果）。至此，我们得到了充分证据，可以很好地回答本章开头提出的六个关键问题了。

接下来，我们要针对每一个细分市场进行主要市场调查，然后填写表格。

我们的运气不错，之前已经向技术粉丝售出了几套产品，因此有足够的资金进行三个多月的市场细分分析。对于这项工作，你至少要花费几个星期的时间，没有多少企业能幸运地拥有数月的分析时间。

在我们的表格中有一行“平台”，指的是在特定市场中运行我们的技术所需的电脑操作系统和硬件需求。这项内容可能和你的创业无关，但当时对我们来说却至关重要，因为选择在专用图形计算机（当时由美国硅图公司生产）上还是价格低廉的个人电脑上运行系统简直是天壤之别。

“互补性资产”这一项取决于你选定的目标行业。在我们的表中，“需求”这一行（“互补性资产”）会随着我们的目标行业出现变化。对于动画设计和娱乐市场，我们把NURBS（非统一有理B样条）几何引擎作为互补性资产，它能向Alias Wavefront视觉动画处理软件输出数据。全世界的动画设计人员都使用这套软件创建三维影像，然后加入动画效果并上色，最终创造出栩栩如生的3D动画电影。此外触摸笔也是我们的互补性资产，因为动画创作人员喜欢用它来绘制二维图像。最后，我们还需要利用Dynamics动态引擎，它能使图像在真实状态下运动。这些软件或设备都可以从第三方供应商那里获得，因此不是关键要素。尽管如此，深入了解最终用户喜欢使用哪些工具，怎样让我们的系统对现有系统形成补充，以及如何从供应商那里获得信息技术，这些仍然具有十分重要的意义。

对于我们的合作伙伴和客户来说，NURBS是一项我们必须满足的具体

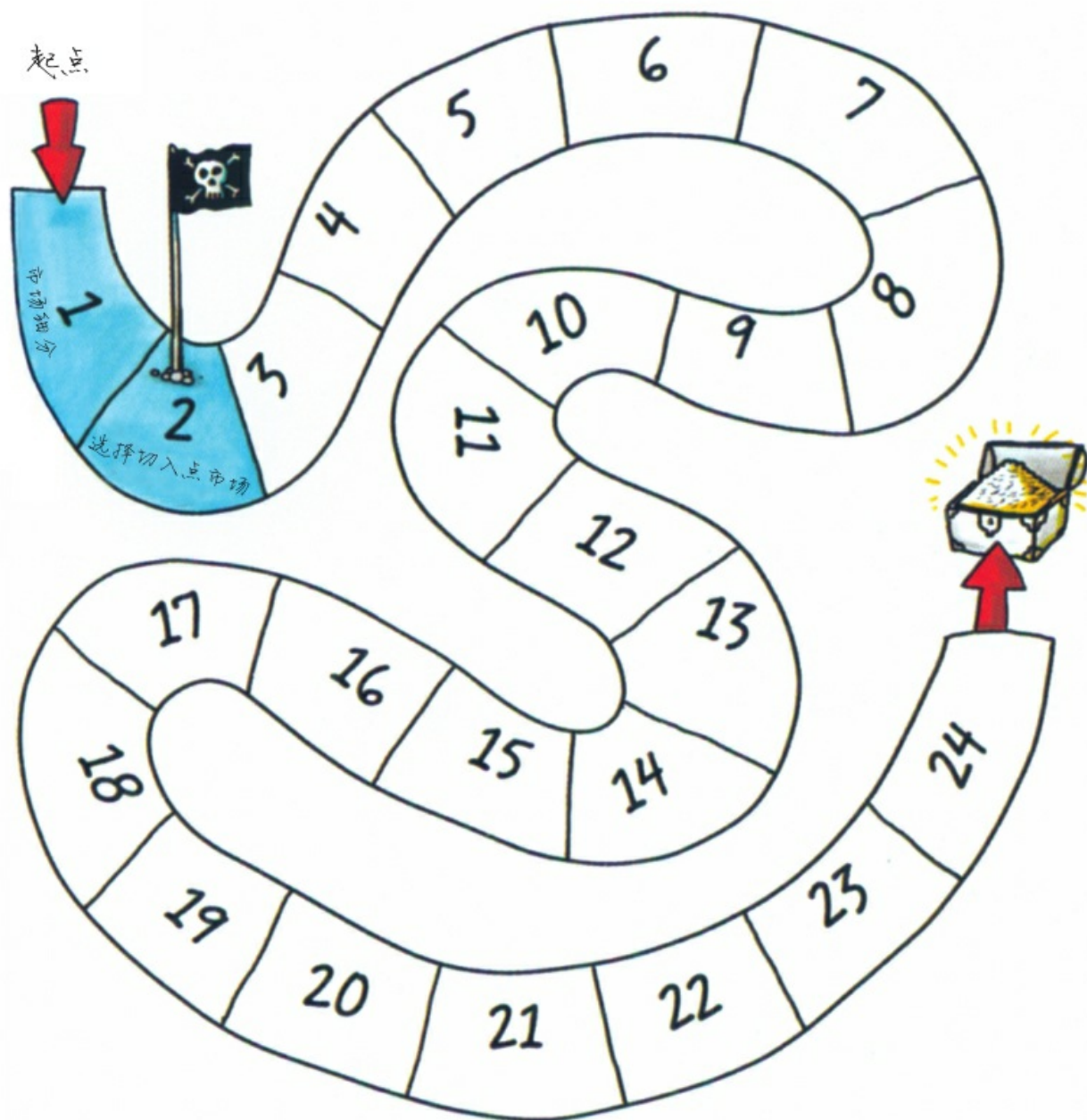
需求，因为这是它们投入重大资金开发的统一数据格式。换言之，在一个完整的解决方案中，我们必须了解上游厂家的数据格式，确定该如何接收，然后考虑下游厂家的解决方案和如何输出数据。

总结

市场细分是发现多个潜在市场机会的过程。列出潜在市场后，你应当对其中一定数目的市场展开基于直接调查的行业分析，这样做能帮助你确定哪些市场最适于你的新创意或新技术。市场调查的目标不是提供完美的解决方案，而是从不同角度深入了解市场机会，帮助你确定业务重心。主要市场调查目前是发现市场机会的最佳手段，它需要你和潜在客户当面沟通，或是观察他们的具体行为。这项调查能帮助你在下一步对切入点市场做出选择。

本书由“ePUBw.COM”整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载！！！！

第2步 选择切入点市场



在这一步中，你要做的是：

- 分析6~12个最佳市场机会，从中选择一个进行开发。
- 继续对该市场进行细分，直到确定你的切入点市场。

要想成为伟大的网球运动员，你必须勤学苦练、多打比赛，击败最棒的选手。

当然是的，我想尽快践行，明天就按计划实施。



拜托别再提“聚焦”了！

或许你应该从头练起，慢慢成长。耐心和聚焦才是最重要的。



选择切入点市场是缩小聚焦范围和达成目标的重要方式。

在上一步市场细分中，你已经针对6~12个潜在市场做了调查，并完成了统计表。现在，你需要从表中选择一个机会作为切入点市场，忽略其他市场。

几乎每一个初次创业者都会发现，忽略其他市场机会是一件非常困难甚

至相当痛苦的事情。他们固执地认为：市场越多，成功的可能性就越大，认为与其押宝到一个市场不如分散出击。

实际上这种想法是错误的，它只会降低成功的可能性，因为你和你的初创企业不够专注。对创业者来说，成功意味着你既要有能力选择一个市场，又要敢于果断放弃其他市场。

对创业者来说，要做到专注并不容易。麻省理工学院前教授丹·艾瑞里（Dan Ariely）在其2008年的书籍《怪诞行为学：可预测的非理性》（Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions）中对此曾进行过深入分析。他的研究表明，人们在面对多个选择时，即使明知其中一项可以获得最大的成功，他们也不愿意轻易放弃其他选择。

通过挑选可以制胜的唯一市场，你的企业可以轻松巩固市场地位，在耗尽现有资源之前努力获得正向现金流。采用这种方式，你可以尽快获得对于初创企业来说至为关键的成功要素——口碑效应。

如何选择切入点市场

在军事行动中，如需通过水道进攻敌军，你必须采用登陆策略，让部队抢滩登陆，建立据点以便运送更多的部队和装备，然后对敌人发起攻击。1944年盟军进攻纳粹德国控制的欧洲战场时，就是采用登陆策略的经典案例。盟军首先在诺曼底建立滩头阵地，然后以此为基础逐渐扩大攻击范围，解放了被德军占领的大片领土。可以说，如果没有成功的抢

滩登陆，盟军的反攻根本无法实现。

与此类似，你在创业中也必须找到切入点市场，即那些你的企业拥有绝对市场份额，能让你积蓄足够力量进攻毗邻市场和壮大公司的市场。

很多时候，通往成功的道路有很多条，你不一定非要选择表现最佳的市场。（例如，SensAble公司的技术在每一个细分市场中都能取得成功。）因此，你的当务之急是先选择一个做起来，而不是陷入“过度分析”无法自拔。记住，你的目标是要创建公司，而不是成为专业的市场分析员。行动会为你带来真实反馈，告诉你这个市场到底行不行。如果你选择的市场可行，那么恭喜你成功地迈出了第一步；如果不可行，你还有时间和资源迅速撤退，因为只要你动作够快、效率够高，马上可以选择另一个市场从头再来。

在第1步中我提出了聚焦市场机会的七个标准，这些标准同样适用于选择切入点市场：

- 1.目标客户的资金是否宽裕？
- 2.目标客户与你的销售团队接触是否容易？
- 3.目标客户是否有充足的理由购买你的产品？
- 4.在必需的合作伙伴的帮助下，你能否当天交付完整的产品？

5.市场中有没有阻碍你发展的强有力的竞争者？

6.一旦赢得当前细分市场，你能否成功进军其他市场？

7.该市场是否和创始团队的价值观、激情和目标保持一致？

我们建议，最好不要选择最大或较大的市场，哪怕它们看起来成功的希望最大。你要进入的第一个市场具有重要的学习意义，你应当选择一个规模较小的市场快速占领，让潜在客户熟悉你。这条原则有点像体育锻炼，挑选实力比你稍强的对手可以让你学到很多经验。如果你一上来就和专业高手对决，只会痛苦地发现自己差得太远，还不如在场外观赛。因此，你应当选择较小的切入点市场，比方说，如果你来自一个小地方，最好从当地市场做起，然后再向更大的区域渗透。实际上大企业也是这样做的，它们在测试新产品销量时通常会选择市场容量较小的国家或地区，成功之后再推向全球市场。

切入点市场需要继续细分

在聚焦切入点市场时，你很快就会发现这个市场可以继续细分为更小的市场。这是一种标准做法。实际上，你不必担心聚焦的市场规模太小（我们会在后面的章节介绍市场规模），因为很多创业者在选择市场时都还不够专注。你需要的是一个能够在短期内迅速控制的市场，这就意味着细分度越高、越为专注的市场才更容易成功。

那怎样才能知道我们选择的是不是目标市场呢？你必须对市场继续进行细分，直到你的市场机会能够满足以下三个条件（根据杰弗里·摩尔《龙卷风暴》改编）。

定义一个市场的三个条件

1.市场中的客户都购买类似产品。

2.市场中的客户具备相似的销售流程，期望产品以相似的方式提供价值。你的销售团队可以以相同的方式向不同客户销售产品，而且基本不会影响企业生产率。

3.市场中的客户容易形成口碑效应。他们可以高效、可靠地推荐好友购买你的产品。这样的客户可能属于同一个职业圈或在同一个地区工作。如果你发现在一个潜在市场中客户互相并不交流，这样的市场很难为初创企业提供动力。

定义一个市场的这三条标准意味着你可以在市场中获得规模效益，从而有机会获得每个初创企业梦寐以求的力量——病毒式扩散。

案例

SensAble Technologies

经过深思熟虑，我们决定选择工业设计行业作为公司的切入点市场，这

个选择是基于前面的七条标准做出的，不过我们没有对这个市场继续进行细分。选定这个市场后，我们发现针对我们的创业目标，工业设计师实际上可以再细分为三个不同的类别。第一类是处理带锐角的矩形图案的设计师，此类工作涉及的是简单的几何图形。第二类是处理带平滑表面图形的设计师，此类工作涉及较多的数学公式。第三类是处理复杂雕塑外形的设计师，他们通常需要利用黏土进行设计。

我们的产品最适合无形态设计，因此第三类设计师是我们需要聚焦的市场。这个市场中的客户包括玩具商和制鞋公司，它们的设计师都需要大量利用黏土制作模型。

玩具商和制鞋公司竟然可以归入同一个市场，这让我们颇感惊讶，原因是这两个行业的工业设计师的工作方法几乎相同，完全符合前面提出的定义市场的三个条件。他们都利用黏土雕塑复杂的3D模型，然后尽快发往中国安排生产。这两个行业的设计师会购买相同的设计产品并使用相同的方式工作。他们面对的问题相同，针对他们设置的销售流程和价值定位也完全一样。此外有可靠证据表明，玩具和制鞋行业的设计师为寻求职业发展经常来回跳槽，他们都属于美国工业设计协会下属的同一个子类。

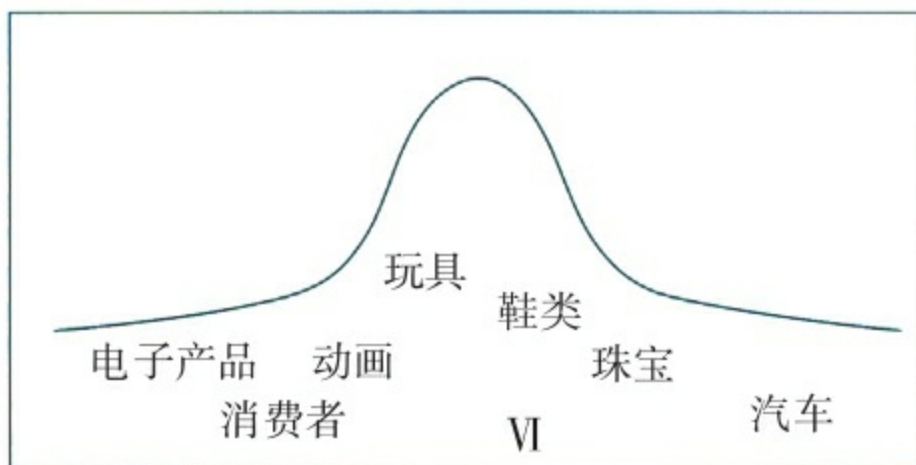


图2-1 玩具和制鞋行业是我们主要聚焦的市场，其毗邻市场是动画和珠宝市场，我们需要做更多的调研才能进入毗邻市场

智能皮肤护理

有位博士生曾带着麻省理工学院罗伯特·兰格（Robert Langer）教授实验室的一项突破性新技术来找我。这位学生名叫佩德罗·瓦伦西亚（Pedro Valencia），他研究出了针对医疗行业快速合成纳米粒子的技术，其应用方案之一是开发纳米级聚合物涂层，贴在皮肤上可以在24小时内缓慢释放药物。

佩德罗和他的团队花费几个星期的时间研究这种聚合物的不同应用，其中包括在医院和门诊的医疗应用（如治疗癌症）。他们发现防晒霜也是一个可行的市场，这种材料的控释功能可以在较长的时间内缓慢释放防晒化学物质。经过考虑，他们认为和医疗市场相比，防晒霜这样的消费品市场无须投入大量的时间和资金，而前者必须通过美国食品药品监督

管理局的审批，这无疑是一项非常耗时和费钱的工作。消费品市场的另一个利益在于，它能让开发团队和真实客户密切沟通得到反馈，从而更有效地将技术转化为产品。

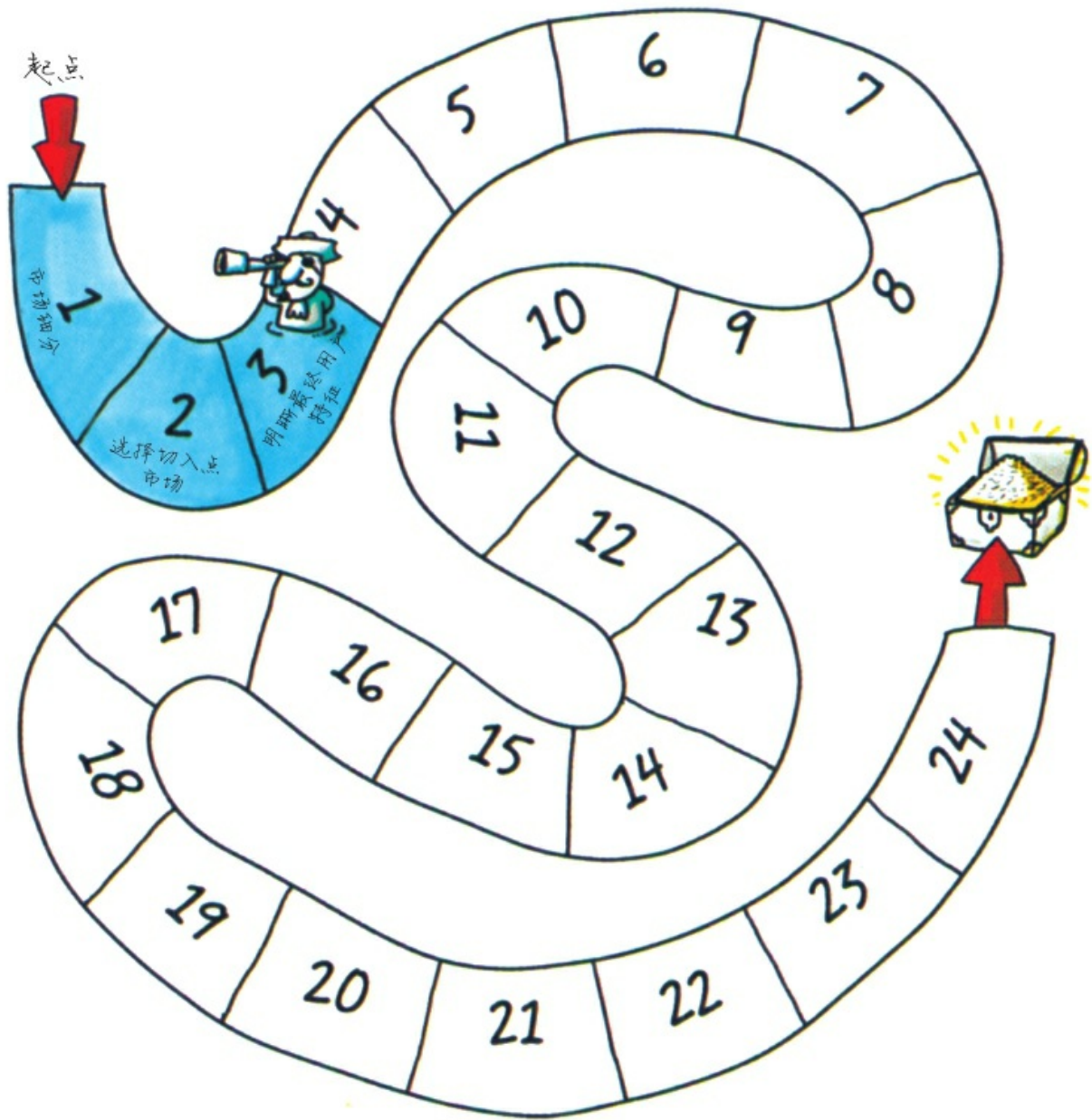
但是，防晒霜市场对他们来说还是太大、太过分散，必须根据原始客户调查继续进行细分。最终，他们把目标放在了其中的一个子市场——铁人三项赛中三十多岁的极限运动员。这些运动员有很多钱用于健身。当开发团队向运动员说明情况后，对方非常乐意接受他们的理念（或潜在产品）。开发团队意识到，只要这些运动员购买了产品，那进入其他市场就会容易多了。因此，运动员市场最终被证明是这种产品理想的切入点市场。

总结

选择一个市场出击，继续对市场进行细分，直到找到准确定义的同质化市场机会满足本节提出的三个条件。记住，只有“聚焦”你才会赢！

本书由“ePUBw.COM”整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载！！！！

第3步 明晰最终用户特征



在这一步中，你要做的是：

- 利用主要市场调查对市场细分中的典型最终用户做详细描述。



利用目标客户特征定义你的客户。

找到了切入点市场，接下来要做的是了解你的目标客户。要想成功，有一点你必须清楚，你要做的不是拼命把产品或服务推向市场，而是充分认识你的客户。

每个客户都由最终用户和决策团队构成，最终用户有可能是决策团队的一部分，但不一定是其中最重要的人。具体来说，一个客户包括以下几种角色：

- 最终用户：使用产品的个人（真实个体）。最终用户通常是购买产品的家庭或组织机构成员。

- 决策团队：决定是否购买产品的个人群体。其中包括：
- 拥护者：希望客户购买产品的人，通常是最终用户。
- 采购决策者：有权花钱购买产品的人，有时是最终用户。
- 影响者、否决方、采购部门等：可影响或直接控制采购决策者决策的人。

在这一步中，你需要描述最终用户特征，在此基础上评估切入点市场的市场规模。你可以把符合最终用户特征的细节逐一加以描述。你必须把聚焦点放在最终用户身上，如果他们不购买你的产品，企业就无法接触到最终用户。

也许你会认为，切入点市场已经选好，明晰最终用户特征还不容易？实际上，这项工作需要投入很多时间去思考和深入调查。你会发现即使是在范围不大的切入点市场中，最终用户的特征也不尽相同。因此，你首先要做的是通过选择特定的人口特征来缩小聚焦目标。

为什么聚焦特定的客户群体

尽管切入点市场范围不大，你会发现最终的目标用户仍存在很大的差异。他们有老有少，有工作或没工作，住在市区、郊区或乡下，可能见多识广或是一辈子生活在同一个地方。最重要的是，他们可能有不同的目标、渴望或担忧。作为初创企业，你必须排除众多潜在客户，这样才

能真正聚焦同质性相对较高的一群最终用户，只有他们才能为你提供急需的现金流。

正如我在本书中反复强调的，你必须不断地和目标客户沟通，观察他们，和他们进行互动，这样才能获得反馈，验证观点。主要市场调查对于企业成功至关重要，它是唯一能帮助你了解客户宝贵信息的渠道，它能为你揭露各种信息背后隐藏的事实。只要完成主要市场调查，你就能掌握这些宝贵信息。在此过程中，良好直接的客户调查具有重要意义，切记不要凭空想象客户特征。

你的目标是利用相似的特征和需求对精挑细选的最终用户子集进行描述。寻找用户子集的方式和寻找切入点市场的方式一样。向需求不同的最终用户销售产品就如同向不同市场销售产品一样毫无目标。实际上，针对25岁消费者群体和50岁消费者群体，你应当制定不同的销售策略。你的产品特征集应当根据最终用户的特征有所变化。因此，你要做的不是描述每一个最终用户，也不可能投入全部时间和资源为所有人生产不同的产品。

最终用户模型中应包含的潜在特征

- 客户的性别？

- 客户的年龄范围？

·客户的收入状况？

·客户的地理分布？

·客户的购买动机？

·客户有何顾虑？

·客户心目中的英雄是谁？

·客户在哪里度假、晚餐、工间休息？

·客户读什么报纸？去哪些网站？看什么电视节目？

·客户购买产品的原因是什么？省钱？个人形象？同伴压力？

·客户有何特别之处？

·客户有什么个人故事？

可能你还无法全部回答上述问题，其中有些问题或许跟你的企业不沾边（或许这只是你自己的看法）。你应当不断地思考这些问题，到第5步总结用户特征时再做出详细回答。

你的创业团队中有没有成员来自最终用户

如果创业团队中有人符合最终用户特征，这会是一个巨大的优势，因为

你们对客户的深入了解可以有力地推动企业成功。团队中有了最终用户，你就不用对用户的特征和需求做盲目猜测。如果没有这样的成员，你可以考虑聘请目标市场的最终用户担任团队顾问。

案例

SensAble Technologies

在表3-1的SensAble公司最终用户模型中，我们开始用一种特定方式了解目标客户。这种方式名为同类人口法，它能帮助我们在下一步确定市场规模（这一步很重要）。此外，表中还提供了丰富的背景信息，这些信息也很重要，它们能帮助你完成描述，为取得成功奠定基础。

表3-1 SensAble最终用户模型

玩具和制鞋行业的工业设计师	
性别	男性（90%），女性（10%）
年龄范围	24～35岁，平均年龄接近31岁
职位	个人工作者，非管理者
收入水平	年收入5万～6万美元，视地区而定
教育水平	罗德岛设计学院、帕萨迪纳艺术学院或其他高级艺术学校
历史信息	这不是他们在行业内的第一份或最后一份工作，因此已经积累了一定的经验。只要工作有吸引力、有意义，他们就会继续从事下去。这个行业压力很大，拿不出好书籍可能会被辞退。这种因素也导致设计师对目前工作缺乏稳定感，如果有新的机会出现，他们会毫不犹豫地跳槽
背景信息	设计师视自己为艺术家而非商人，尽管想在商业世界之外从事艺术创作，但他们也现实地意识到需要挣钱养家糊口。他们可能兼职搞艺术，但真正希望的是能创作出彰显其艺术才华的好书籍，往往会因为产品设计无法准确传达特定设计理念而感到沮丧。因此，他们依然使用黏土做设计，因为这种方法比目前的数字化手段能更好地表现设计思想。当前的数字化创作工具是针对设计师开发的工程化工具，很难帮助他们传达设计理念。尽管设计师对此类工具非常熟悉，但他们内心并不喜欢采用这种方式。说到底，它只是一种谋生方式。他们可能在家中和设计室里都装有苹果电脑，但在办公室主要还是依靠微软系统的个人电脑工作

（续）

玩具和制鞋行业的工业设计师	
群体个性	设计师喜欢社交，但不会和大学生打成一片。他们钱不多，消费比较谨慎。他们不经常喝酒，出去玩儿喜欢服用放松类药物。他们喜欢坐下来听听电子乐，聊聊艺术。他们通常穿一身黑，不少人身上有穿孔或精美的文身。虽然喜欢社交，但很多时候他们也会表现得非常安静、内向

俄罗斯拼车服务公司

有一个学生团队想在莫斯科为一些客户提供新式拼车服务。他们聚焦的客户是喜欢使用新技术的年轻司机，因为这个群体可能热衷于这项服务。他们的服务是利用手机和社交媒体联系拼车，这种方式非常经济，而且以前从未实施过。

在说明最终用户特征时，他们的描述不够具体。这家公司试图在客户特征方面泛泛而谈，结果却失去了要聚焦的重点。

对于用户性别，他们表示男女均可，年龄范围在17~40岁。这个人口特征太过宽泛，难道17~40岁的所有男性和女性都具备相同的目标、渴望和忧虑吗？这显然是不可能的。

对于用户的职业，他们列出的有学生、年轻白领、从其他地区移居莫斯科的“移民”以及中级管理人员。同样，这个切入点市场的细分也不够彻底。他们应当尝试这样思考问题：“最终用户为什么会使用我的产品”，然后在此基础上对切入点市场继续进行细分。

此外，他们还列出了一个名为“社会等级”的模糊分类，称其最终用户为“中高级”用户。问题是，这个“社会等级”具体该如何定义？怎样才能更准确地描述最终用户的社会等级？

他们还提到了其他一些特征，如最终用户都有智能手机。不过他们没有说明手机类型，这一点其实很重要，因为不同的群体会使用不同的手机或服务提供商。他们还说用户都是技术粉丝，是新技术产品的早期用户以及社交网络的活跃用户。实际上，所有这些特征都是可以进一步细分的。（如具体属于哪个社交网络？）

我们认为，这个团队非常有必要更细致地进行主要市场调查，对最终用户资料进行更深入地总结。通过深入分析性别、年龄和职业，你会清楚

地了解该群体的特定偏好，了解他们如何对产品进行定位，需要开发哪些特性，希望传达哪些信息，以及怎样加速口碑效应。

棒球游戏网

另一个团队想开发一个一站式体育网站（首先从开发棒球球迷开始），球迷们可以通过这个网站了解球队信息、与志同道合者随时交流。它有点像ESPN体育网加电台体育脱口秀的模式，只不过比这两者更为互动，内容更为丰富。此外，网站还整合了曾经风靡一时的虚拟联赛游戏。

这个团队把产品聚焦点放在体育迷中一个非常特定的群体——18~34岁经常上网的男性青年。这是一个让所有商家都垂涎欲滴的市场，酒水、汽车和电子行业的企业都渴望针对这个群体做广告，因为他们收入颇丰，而且正在进入消费习惯形成期，在此阶段形成的习惯将会伴随他们一生。通过主要市场调查，团队发现这个群体对产品有接受度。此外，他们还借鉴了一些二手调查资料，以便更好地了解这一客户群体。

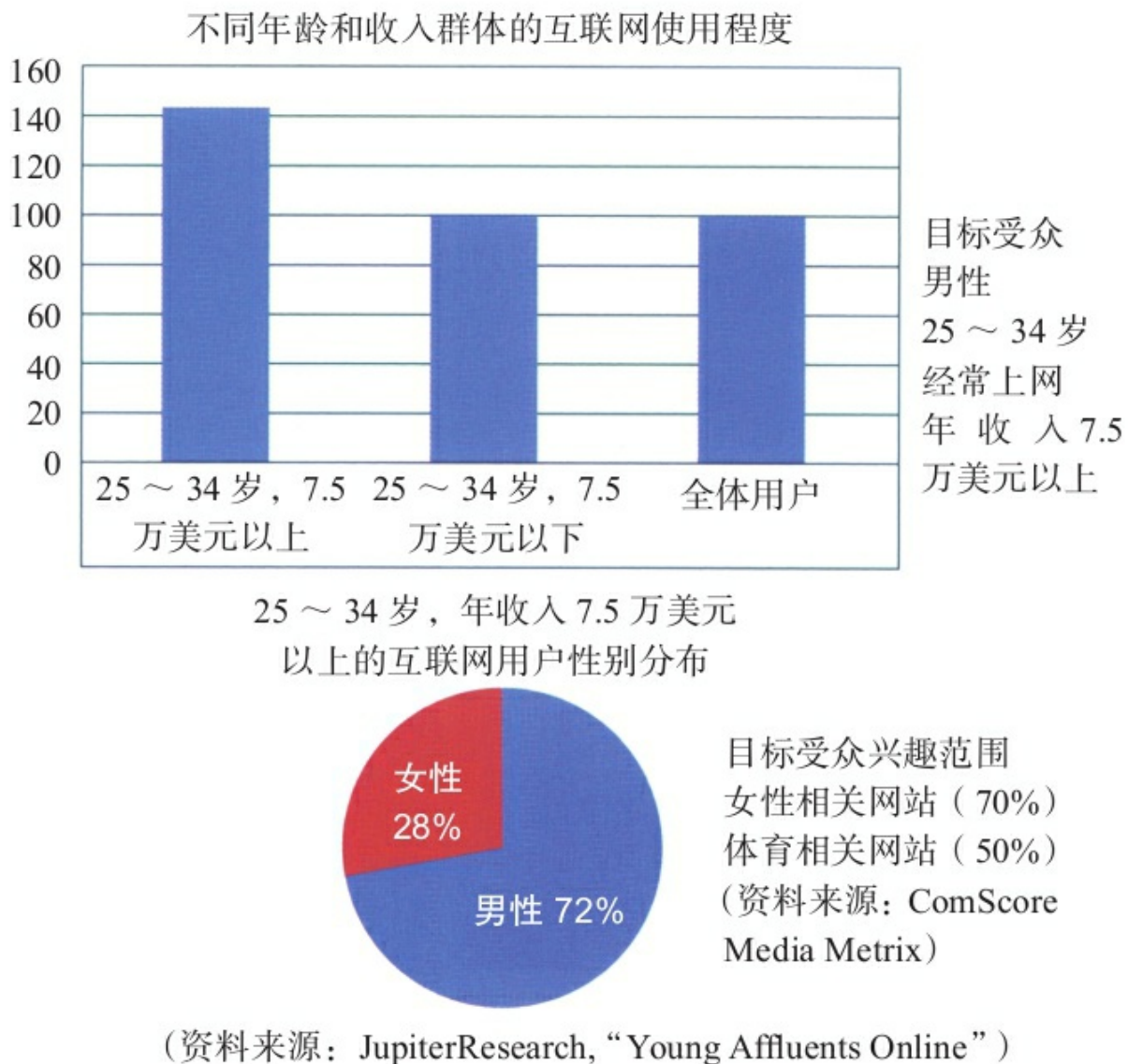


图3-1 显示了该项目最终用户信息中的关键要素

图3-1中的表格显示，他们利用特定指标对年收入超过7.5万美元的25～34岁的男性进行细分。这样做隐含的目的是舍去其他群体，只针对当前这个群体进行开发。“目标受众兴趣范围”这个部分真实地揭露了关于客户群体的残酷事实，告诉我们不能用有色眼镜去观察最终用户。二手调

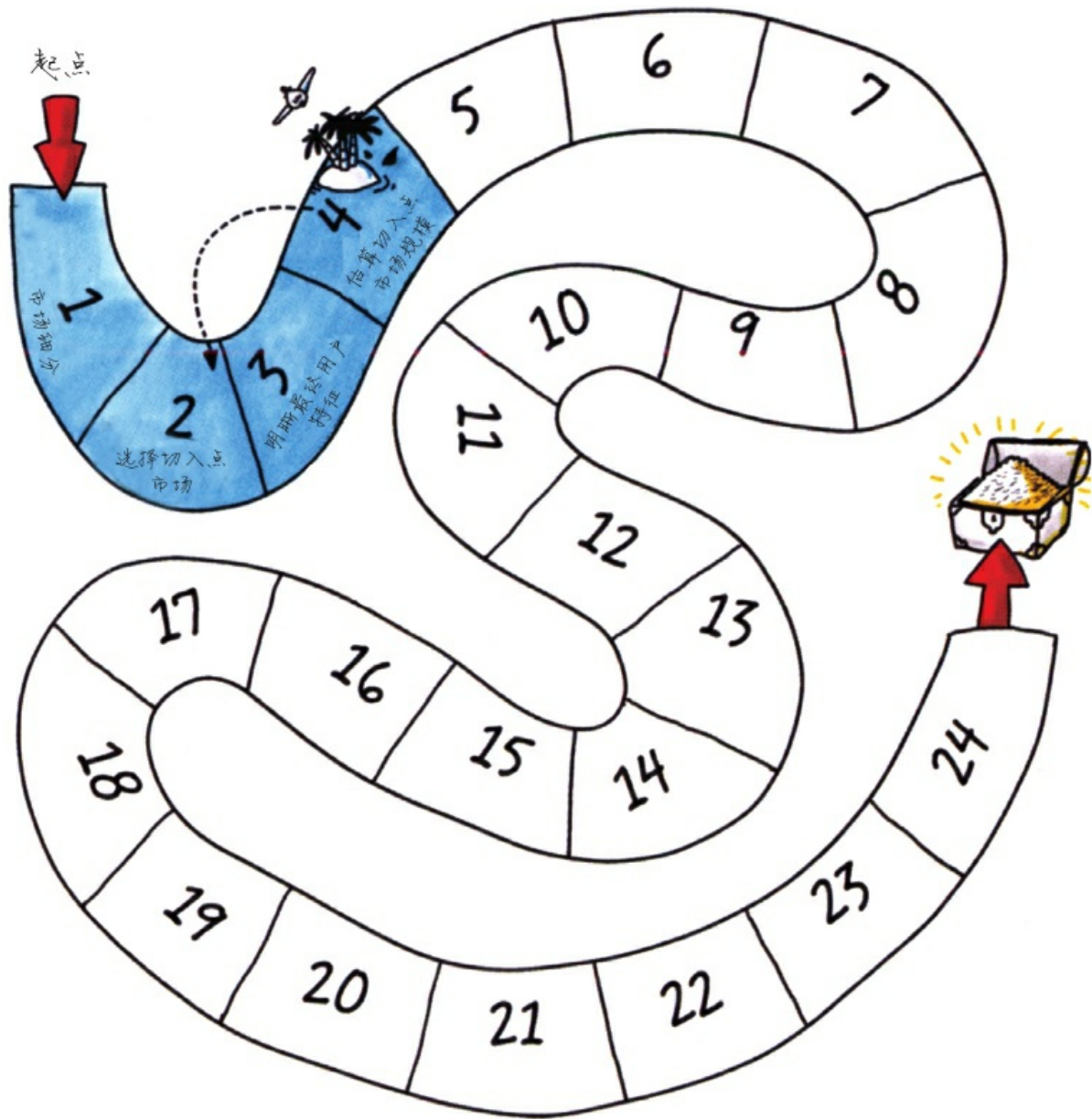
查资料表明，对于18～34岁的广泛人群而言，有两类网站的访问频率最高，分别是观看女性图片的网站（我们希望能是健康网站，具体情况还要靠和最终用户沟通才能确定）和体育网站。

总结

对目标客户的分析可以说是永无止境，最终用户信息可以为后续步骤指明方向。你的创业之路刚刚开始，首先要做的是选对聚焦目标，即严格定义的目标客户。做好这一步非常关键，因为它决定着你能否找到真实有效的客户。此外，这一步还能帮助你形成正确观念，认识到必须围绕客户需求而不是你的兴趣或能力创办企业。你的兴趣能力固然重要，但它们必须让位于对客户需求的了解。

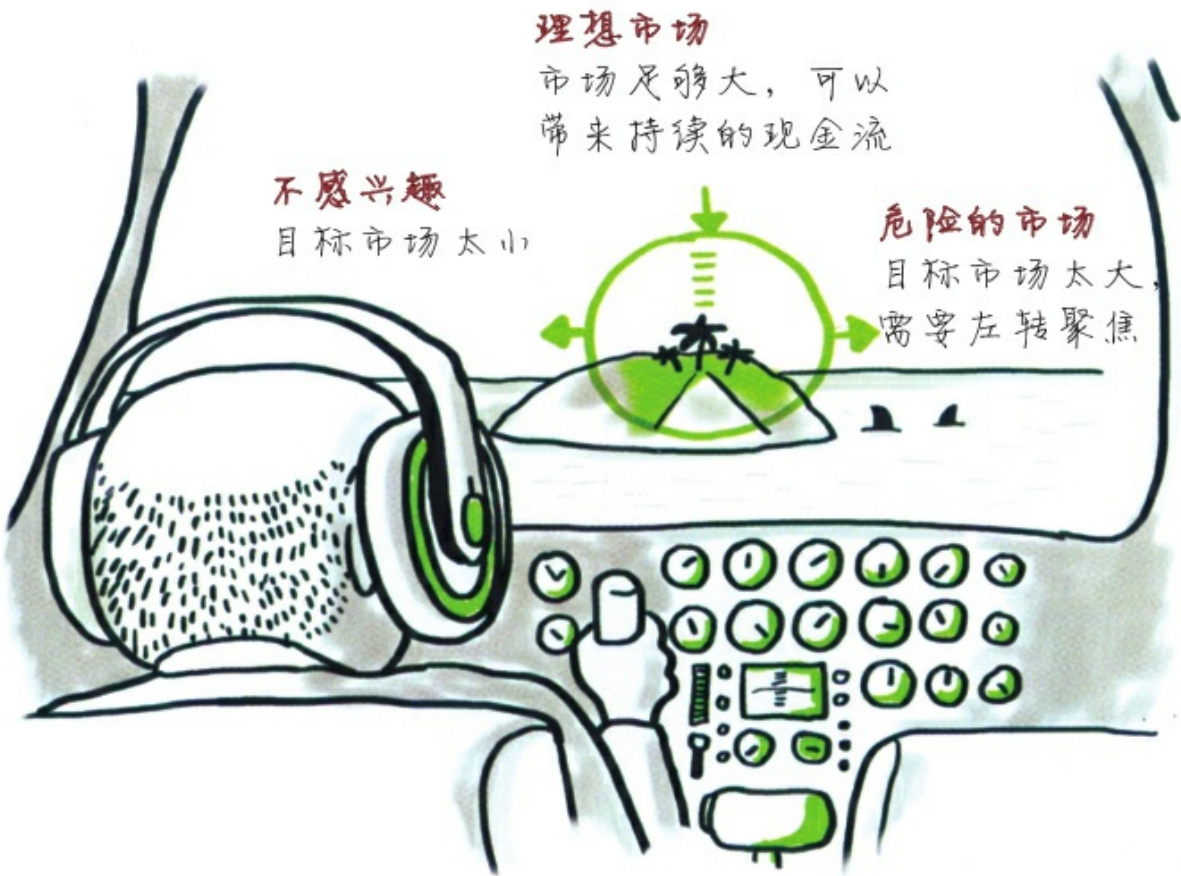
本书由“ePUBw.COM”整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载！！！！

第4步 估算切入点市场规模



在这一步中，你要做的是：

- 利用上一步的客户人口特征确定切入点市场规模。
- 利用市场规模数据确定是否需要对市场继续细分，以实现更合理的切入点市场规模。



估算切入点市场规模目的是检验你努力的方向是否正确

了解切入点市场规模非常重要，尽管你可以以后再对市场规模进行调整，但尽早考虑这一问题和开发大致市场规模仍是明智的做法，因为它能帮助你找到正确的发展方向。

确定切入点市场和最终用户信息将为你提供足够的信息，帮助你预测切入点市场规模（total addressable market, TAM）。切入点市场规模是一个用年收入表示的数值（单位：美元），如果你能占有该市场100%的份额，公司就能实现盈利。

计算市场规模，首先要在原始调查的基础上利用自下而上分析法，确定符合最终用户信息的用户数量有多少。然后，你应当采用自上而下分析法对得出的数字做补充校正。接下来，你要确定每个最终用户每年可创造多少价值，将用户数量乘以这个价值就能得出市场规模。

你要寻找的市场必须大于一个临界值，能够形成重要产能并带来正向现金流。但是，如果市场太大的话，你会缺乏足够的资源来开发，结果会变得非常被动，不是惨淡收场就是四处借钱。但是，因为企业还没形成良好口碑，要吸引潜在投资者非常困难。

创业者经常过度乐观，喜欢夸大潜在市场规模，实际上市场越大不一定越好。这个练习的目的不是要博人眼球，而是要确定一个保守的，让企业有信心实现的潜在市场规模。

自下而上分析法

计算最终用户规模的最佳手段是自下而上分析法，也叫“人头法”。客户列表、同业公会和其他渠道获取的客户信息都能帮助你发现有多少潜在客户，以及每个客户拥有多少最终用户。这种方式之所以被称为“人头法”，是因为它很直观，你能清晰准确地找到每一个潜在客户。

自上而下分析法

这种分析法依据的是二手调查资料，如市场分析报告，然后在此基础上

确定有多少最终用户符合不同的具体特征。此类数据通常用倒金字塔形体现，塔身分为几层，其中最底层是最小的市场，包含所有符合描述的最终用户。自上而下法和自下而上法互为补充，采用前者往往会高估市场中最终用户的数量，因为你的分析不够具体。另外，过多的自上而下式分析会让你陷入各种数据表，忽略了真实客户。实际上，数据表里提供的信息永远没有真实客户的信息更为准确有效。

从客户规模到市场价值

确定了符合特征的最终用户数量，接下来要确定的是每个用户能为企业创造多少年收入。用这个年收入乘以用户人数就能得出市场每年的潜在价值。

每个最终用户愿意花多少钱购买你的产品，这个数额需要做个假设。你可以根据潜在客户的预算尽可能高地假设。想想看，目前他们要花费多少钱才能搞定你的产品能解决的问题？以前他们花过多少钱购买其他新产品？你的产品能为他们创造多少价值？

我的潜在市场规模应当是多大

截至目前，如果你的年市场规模低于500万美元，企业有可能还没找到足够大的切入点市场，因为创业者往往会不自觉地夸大市场规模和预计市场份额。也就是说，实际市场规模通常会比你的预期值小一些，而且企业一般不会达到期望的市场份额。实际上，你的创业顾问、合作伙伴

和投资者都知道这一点。如果你启动的市场规模很小，他们会认为实际规模会更小。在这么小的市场中，要实现正向现金流和临界值是非常困难的。

一般来说，年收入0.2亿~1亿美元的市场规模是比较理想的目标。超过1亿美元的细分市场又太大了，难以控制。如果你能快速持续占有市场，特别是当产品毛利水平很高（如软件、手机程序、信息化等商业模式的利润水平可达90%）、无须很多员工的情况下，年收入500万美元的市场规模可以说是比较成功的。它能提供稳定的正向现金流，证明这是一个很好的切入点市场。

随着后续步骤的展开，你会不时地回到这一步对市场规模进行修订，使其变得更加准确真实。要开发成功的产品或服务，确定市场规模是非常重要的前提。在向创业顾问和投资者介绍投资创意或技术时你必须对市场做到心中有数，因为他们肯定会问你市场规模，让你解释其中存在的商机。不过，也不要在这个问题上花费过多的时间，因为决定创业是否成功的因素还有很多，如毛利水平、行动速度、实现可控和可持续市场份额的潜力、战略价值等。随着了解的深入，慢慢地，你会对市场规模的增长率产生兴趣，进而使用一种名为“年复合增长率”的指标对其进行衡量。

案例

SensAble Technologies

目标明确之后，我们开始用合理的时间展开自下而上分析，确定真实客户的数量。我们和几家玩具公司（如孩之宝）进行了沟通。通过图书馆提供的免费数据，我们很轻松地了解到玩具制造行业内主要企业的数量。我们甚至和美国工业设计协会的一位工作人员成为朋友，对方帮我们仔细修订了客户清单。

玩具行业客户清单

- 孩之宝（美国、亚洲、欧洲）
- 美泰（美国、亚洲、欧洲）
- 费雪（美国）
- FP Brands（美国）
- Creatia（美国、亚洲）
- Equity Marketing（美国、亚洲）
- Marketing Store（美国）
- Gemmy（美国）
- Gent Giant（美国）

·Whitestone（美国）

·万代（亚洲）

·多美（亚洲）

·Unitec（亚洲）

·Hermon Industries（亚洲）

·Luen Shing（亚洲）

·Synapse（欧洲）

·思乐（欧洲）

·百乐宝（欧洲）

·迪士尼（欧洲）

调查发现玩具公司主要分布于三个地区，即美国、亚洲和欧洲。我们意识到这个市场还需要细分，从中选择一个地区。为更好地说明客户，我们设计了一个三栏的表格（见表4-1）。

表4-1 SensAble在玩具行业的客户列表

欧洲	美国	亚洲
Synapse	孩之宝	万代
孩之宝	美泰	多美
思乐	费雪	Unitec
百乐宝	FP Brands	Creata
美泰	Create	Hermon Industries

(续)

欧洲	美国	亚洲
迪士尼	Equity Marketing	Luen Shing
	Marketing Store	美泰
	Gemmy	孩之宝
	Gentle Giant	Equity Marketing
	Whitestone	

然后，我们估算了每一家公司有多少工业设计师。由于之前我们和最终用户进行了大量沟通，建立了良好的信任关系，我们很容易就了解到孩之宝公司的设计师数量。我们又和美泰和费雪公司的朋友取得联系，得到了这些公司中设计师的可靠数量。

通过了解部分玩具公司准确的设计师数量，我们开始计算这个行业的设计师密度，即每一千名员工中设计师的数量以及每百万美元收入中设计师的数量。这项计算能帮助我们较为准确地估计其他玩具公司中设计师的数量，因为我们实在没有足够的时间和关系去“数人头”。

按照同样的方法，我们对制鞋行业公司的设计师数量进行了估算。当然，首先也要根据地区对市场进行再细分。

制鞋行业客户清单

·阿迪达斯（美国、欧洲、亚洲）

·耐克（美国、亚洲）

·新百伦（美国）

·锐步（美国、欧洲、亚洲）

·斐乐（美国、欧洲）

·爱步（美国、欧洲）

·Stride Rite（美国）

·斯伯丁（美国）

·Rockport（美国）

·天伯伦（美国）

·渥弗林（美国）

·马丁鞋（欧洲）

·Alsa（欧洲）

·嘉宝（欧洲）

·Kurt John（欧洲）

·Regra Design（欧洲）

·宝成（亚洲）

·丰泰（亚洲）

·亚瑟士（亚洲）

了解制鞋行业的工业设计师数量对于确定潜在市场规模非常关键。接着，我们要确定世界上为每一位客户设计产品需要多少预算，这需要一些附加的数据、假设和计算。我们先要了解目前客户购买类似低级数字化工具所需的花费，或是他们不采用数字化工具工作时所需的花费。尽管客户还会出现一些成本，如实体产品的货运和扫描、产品周期的延长和附加的反复，但我们主要聚焦的是客户为每一位设计师投入的成本，这样不但便于简化数据和制表，而且能更好地反映市场潜力。

每一位客户都会为每位设计师安装黏土工作台，在全面配置的情况下，每个工作台在美国和欧洲的成本大约为2万美元，使用寿命为5年。此外，它们还要为每位设计师提供数字化工作站和软件，成本是1.5万美元，使用寿命为3年。但是有了SensAble的产品之后，所有这些成本都可以省去。（如表4-2所示，我们发现亚洲的客户为其设计师提供上述

工具时投入的成本相对较低。))

表4-2 SensAble Technologies切入点市场规模估算

	美国	欧洲	亚洲
工业设计师 / 雕塑师 (玩具行业)	1 500	1 000	1 000
工业设计师 / 雕塑师 (制鞋行业)	750	500	500
预计年增长率	8%	8%	8%
主要市场调查结果:			
黏土工作台单位成本 (美元)	20 000	20 000	15 000
数字化工作站单位成本 (美元)	15 000	15 000	10 000
黏土工作台使用寿命	5 年	5 年	5 年
数字化工作站使用寿命	3 年	3 年	3 年
客户对设计师的人均年支出 (美元) (假定每个设计师都装有黏土工作台和数字化 工作站, 且这些设施都能用我们的产品替换)	9 000	9 000	6 333
市场规模估算 (美元):			
工业设计师 / 雕塑师 (玩具行业)	13 500 000	9 000 000	6 333 333
工业设计师 / 雕塑师 (制鞋行业)	67 500 000	4 500 000	3 166 667
切入点市场总规模 (年收入额)	20 250 000	13 500 000	9 500 000

此外, 我们还根据主要市场调查对市场规模的年增长率进行了预测。这项预测不会直接影响市场规模的估算, 我们可以利用市场调查的机会了解这一数据, 从而对后面的步骤起到推动作用。至少, 得出正增长率也意味着企业能够获得健康的市场机会。

韩国视频点播网

一群麻省理工学院的学生注意到了个很简单的市场机会。这些学生都是出生在韩国, 目前生活在美国的人, 他们随时更新来自韩国的新闻和

电视节目，对此非常感兴趣，特别是韩国的肥皂剧。他们发现很多人都是通过视频网站来观看盗版的低质量的电视节目。这帮学生有背景、有技术也有关系，觉得完全可以成立一个合法的高质量的视频播放网站。两者之间的对比就好像iTunes和Kazaa软件或初始版的Napster之间的差距。

如图4-1所示，这个团队开始认真分析最终用户信息。他们调查了在美国生活的韩国人的数量，最初得出的数字是170万人，但是这个数字其实偏低，因为它只统计了移民数量，没有涵盖在美留学生和其他未登记的韩国人。经过深入调查，统计表明这一数字为250万人，对于服务这个群体的商家来说这是一个比较精确的数字。不过光了解人数还不够，眼下他们亟待解决的问题是了解“其中有多少韩国人是在好友观看之后推荐访问这些网站的？”

为解决这个问题，他们找到了89个非法播放韩国电视剧的网站（其中包括Joonmedia、Bada和Dabdate），然后利用互联网服务Compete确定每个网站接收到的流量。这些网站的总流量为120万不同用户，据此，他们认为这是一个可行的市场。

图4-1 市场规模估算样图：韩国视频点播网

接下来，整个团队开始进行测试，观察这些用户中的性别比例，因为他们的最终用户信息针对的是20~35岁的女性。经过各种测试，他们发现

女性和男性观众的比例为60：40。这就把目标范围缩小到72万个潜在最终用户身上。进一步的测试表明，其中55%的用户属于20~35岁的年龄段，直到此时他们才最终确定符合其最终用户特征的人数为40万人。

这是一个估算潜在市场很好的开始，但还没有完全结束。潜在市场规模（TAM）关注的不是客户人数，而是每年能实现多少收入。因此，为了完成消费规模估算，这个团队必须确定这40万潜在客户每年会花多少钱观看韩剧。

为此，他们假定采用广告模式。既然这是一个高度细分且富有吸引力的客户群体，那么只要韩国视频点播网能满足用户的需求，肯定会吸引一大批忠实用户每天花费至少1小时的时间访问其网站。有了这些信息，他们调查了潜在的广告价格，最终确定以每人每月1.25美元为合理目标。他们假设网站没有其他收入，得出的保守结果是每个用户每年可贡献15美元，乘以40万的客户数量，最终得出的切入点市场规模为每年600万美元。

对于某些公司，特别是大型公司来说，这个市场似乎并不令人激动。但是，鉴于这家公司的低成本和高利润，这无疑是一个很好的可实现正向现金流的切入点市场。此外，它还能帮助企业开发关键能力，突破临界值。这个团队坚信，一旦赢得切入点市场，他们就能实现扩张，推出新产品提高单位客户利益，或是以极低的成本为视频添加中文字幕，进而拓展业务到其他市场。有了中文字幕之后，根据他们对在美华人的调查

研究，这个团队可以轻松地把韩剧推广到华人市场。也就是说，只要占领了切入点市场，他们会发现很多业务增长方式，前提是这个切入点市场必须足够大，能保证他们获得正向现金流并达到临界值。

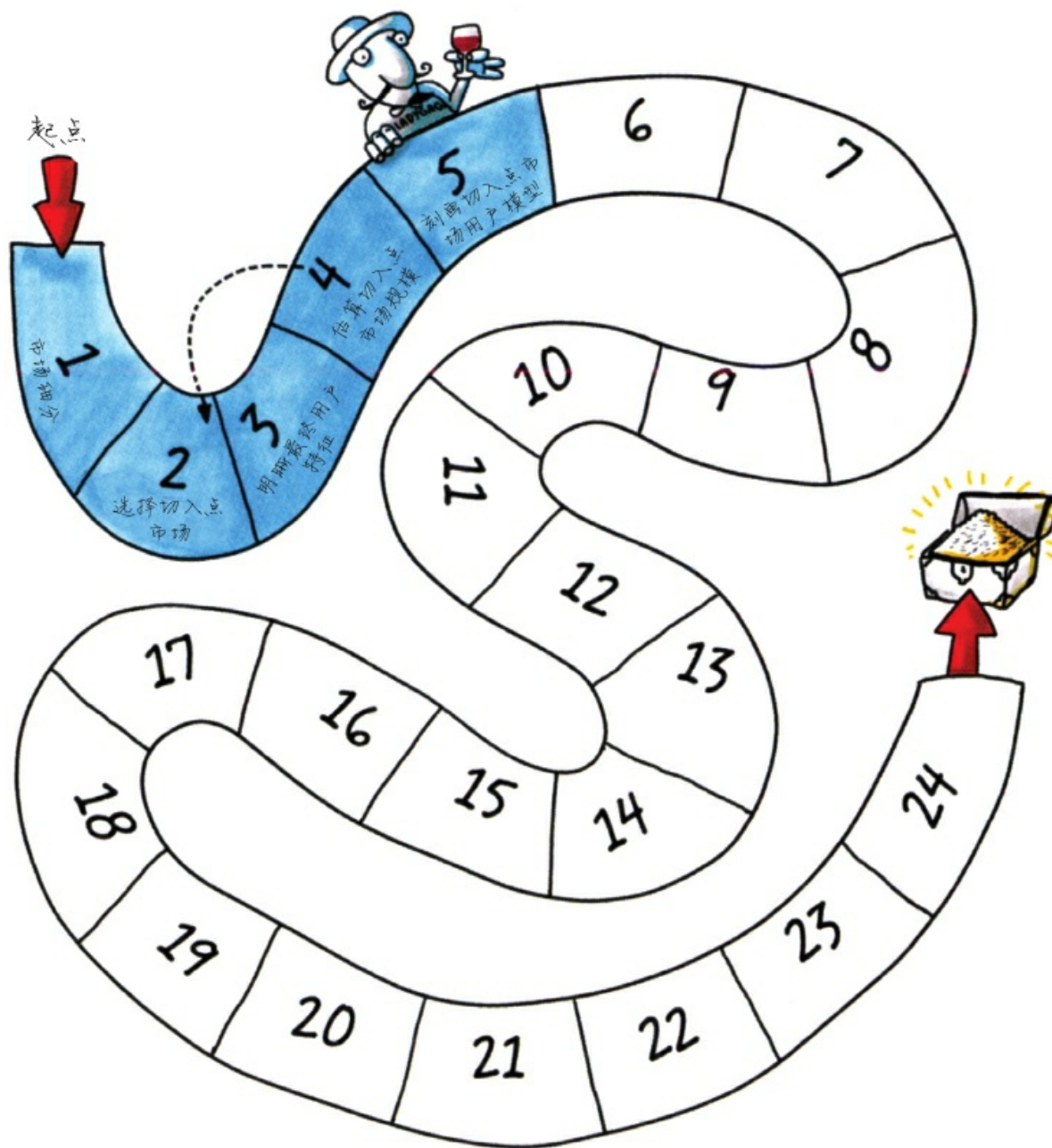
对于希望从事B2C市场创业的人来说，这是估算潜在市场规模的一个很好的案例。

总结

市场规模（TAM）指的是企业达到100%市场份额时可实现的年收入总额，这一概念仅用于说明你的切入点市场。自下而上式分析是指根据主要市场调查确定的潜在客户数量，然后以此为基础推断其他市场的客户数量，这种方法能够更准确地反映真实市场信息。与此相对的是自上而下式分析，指的是利用市场分析报告，在缺乏直接沟通和验证的基础上推断客户数量。由于后者会遗漏某些重要的细微之处，因此你需要结合两种方式确定市场中的客户数量。

本书由“ePUBw.COM”整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载！！！！

第5步 刻画切入点市场用户模型



在这一步中，你要做的是：

- 从潜在客户中选择一位最终用户做模型（样本）。
- 对其进行详细描述。

·让所有部门了解用户模型状况，持续不断地深入理解其特征。



刻画切入点市场用户模型是为了确保公司中每个人都能不约而同地聚焦同一个目标。

在24步创业法中，刻画切入点市场用户模型是最有趣的，也是最统一的步骤。第3步的总结用户特征，是把目标客户的各种特征加以组合，而

用户模型则是找出最能代表切入点市场用户的独特之处。在刻画形象时，首先要选择最能代表最终用户特征的潜在客户，然后从中选择一位最终用户加以描述。为切入点市场刻画用户模型可以让目标客户变得更加真实，便于创业团队所有成员和企业员工聚焦同一个清晰方向，即努力保证目标客户的成功和快乐。换句话说，这样做可以准确回答关于目标客户的所有疑问，不用再为他们的需求去做无谓的猜测或争论。

了解营销活动的人可能对刻画切入点市场用户模型并不陌生。营销团队在描述典型客户特征时经常用“张三李四营销法”加以总结。著名的HubSpot营销软件就是这样做的，效果非常显著。虽然采用通用名的方式很有帮助，我们觉得最好能更进一步，因为这个形象应当是一个具体的人而不是汇总形象。

我们建议选择真实的最终用户作为模型，这样一来它就会变得真实可信，杜绝了盲目猜测的可能性。比方说，你的目标客户对所在地区的教育状况是否满意？他们是否喜欢养狗？喜欢苹果手机提供的封闭式软件还是安卓系统提供的开放式软件？或者，他们只是喜欢用手机不时地查看一下邮件？你可以在公司内部对这些问题进行讨论，但如果这个形象是真实的个体，那毫无疑问准确答案只有一个。

诚然，没有一个最终用户能100%表现出所有最终用户具备的特征。在刻画模型的过程中，你会发现有些人会比较好地吻合大部分特征。因此，你应当根据这个具体形象而不是宽泛的最终用户特征去开发产品。

怎样选择和刻画切入点市场用户模型

刻画切入点市场用户模型是一个很重要的过程，需要调动团队所有成员参与的积极性。参与这项活动的成员，哪怕自认为没有多大贡献，最终也会在整个过程中获益良多。他们会树立主人翁意识，深刻理解客户模型的各种细节，以及其他同事提出的观点。

如果你已经成立了销售部门，目前对成功客户所做的分析是刻画切入点市场用户模型的良好起点。如果尚未启动产品销售，你必须根据主要市场调查分析那些最有兴趣使用你的产品的客户。注意，这里所说的客户必须是愿意掏钱购买产品的客户，而不是“随便看看”的客户。

你要回答的问题是：“如果只能选一个最终用户代表所有潜在用户，我会选谁？”有了最终用户特征，你只是打好了行动基础。你的客户模型必须吻合这些特征，同时又具备很多特定的细节。

根据针对客户所做的主要市场调查以及最终用户特征，你和团队可以讨论选择特定客户模型有何优劣之处。完成分析之后，你们可以选出其中一个作为客户模型，这个形象不是一成不变的，你可以随着了解的深入以后进行调整。还是那句老话，不要浪费太多时间构思完美的形象，只要做出合理假设就好，剩下的以后再说。

然后，根据你对用户获得的已知信息，制作一份说明清单，最好在旁边画一个用户的头像，这样就更真实了。通常，你要在清单中说明他的生

活状况（在哪儿出生、长大、上学、成家，年纪多大等）和工作情况（在哪个公司上班、工作几年了、接受过哪些培训、是不是管理人员、薪资如何、表现情况等）。所有这些信息都必须是准确的，不能是“年薪五位数，住在东北方”这样的描述，而应当是“年收入6.5万美元，住在某某市”这样的说明。通过制作这样的清单，你的团队很容易确定和公司业务相关的重要事实，这些信息都可以添加到客户模型刻画中。

你可以在清单中使用用户的真实姓名。这样可能感觉有点儿怪，当然你也可以使用化名。一般来说，只要大家了解了用户的作用和角色，使用真实姓名倒也无妨，至少在公司内部是没问题的。

最重要的是，你应当按先后顺序列出用户的采购标准，因为它决定着用户会做出哪些采购决定。优先级最高的是那些让用户彻夜难眠的问题，也许是让她感到最为担心或是最为激动的问题，可以让她下岗或升职或是能明显带来麻烦或利益的问题。了解客户如何安排需求的轻重缓急非常重要，你应当在24步创业法中逐渐丰富这份清单。最终用户提供的清单只是一个开始，你必须和他们进行面谈，不能完全相信他们所说的一切，而是要对他们提供的信息进行验证。很多情况下最终用户往往认为自己说的是事实，但实际上他们的行动可能恰恰相反。

了解了已经掌握和尚未掌握的事实，接下来你要和作为代表的最终用户再次当面沟通（在主要市场调查是你们应该接触过了），对需要弄清楚细节查漏补缺。记住保持开放性对话，你需要了解和用户相关的其他

事实。你可以在下次团队会议时把这些信息添加到清单中，确保每个人都了解最新情况，不会遗漏任何重要的细节。此外，你不仅要做到认真聆听，还要学会观察用户身边的各种细节。例如，她的桌面是否整洁？办公室里有没有照片？经常穿什么样的衣服？是不是和我们的客户模型查克（见表5-1）一样有特殊癖好，如使用传呼机？不要小看这些细节，它们都能忠实反映用户的内心。

表5-1 用户查克的形象总结

马萨诸塞州利特顿市 IBM NE 数据中心设备经理	
基本条件	<ul style="list-style-type: none">• 目前拥有 2 万刀片服务器，过去两年内每季度以 15% 的速度递增需求，未来保持同样的需求增长
个人信息	<ul style="list-style-type: none">• 美国移民二代（父母来自爱尔兰）• 出生于马萨诸塞州梅德福市• 就读梅德福高中和米德萨斯社区大学• 移居到温彻斯特市• 已成家，有两个孩子（12 岁和 15 岁）• 今年刚满 40 岁
职业背景	<ul style="list-style-type: none">• 职业生涯中期，在 IBM 工作 18 年，无离职意向• 从事技术类工作，而非工程开发类工作• 侧重维护类工作，职业学位与之相符• 目前职位已工作 5 年，换过 3 任经理，希望未来 5 年内保持稳定• 下一个职业目标是管理更多设备• 年薪 6.5 万美元，年底有机会得到 5% 的绩效奖金，视部门表现和个人贡献而定，由上司数据中心经理决定• 薪资每年增长，视评估结果而定（增长幅度在 0 ~ 12%）• 年度绩效考核得分始终是 1 ~ 2（5 分制，1 为最高分），得分依据是其可靠性和对业务部门销售增长的支持
信息来源	<ul style="list-style-type: none">• 了解信息或寻求答案时多半向他人求助而不是上网查找• 是数据中心管理专家协会会员，经常向其求助，特别喜欢参加每年一届的拉斯维加斯十月数据中心世界年会• 数据中心权威网站 Uptime Institute 对他的影响也很大• 曾接触过绿色电网（Green Grid）项目，但兴趣不大• 收到过转发邮件，介绍其他设备经理阅读的博客（Hamilton and Manos），近期准备访问该博客
采购标准	<ul style="list-style-type: none">• 可靠性（优先级最高）• 增长性（优先级高）• 成本（优先级中）• 环保性（优先级低，加分项）

(续)

麻省利特顿市 IBM NE 数据中心设备经理	
其他信息	<ul style="list-style-type: none">• 驾驶福特 F150 皮卡车，支持美国货• 随时携带传呼机• 喜欢乡村音乐• 做过志愿消防员并为此感到自豪，遇到问题时冷静决策、行动迅速

完成列表之后，你可以换一张大纸对几个要点加以总结，然后把它挂在墙上，这样每个人都很清楚他们要为谁服务。（如图5-1）有些公司甚至专门制作剪切好的客户模型放在办公室里。一些技术型公司在讨论重要决策问题时，会用投影在会议室打出客户模型，以提醒大家从用户的角度去思考问题。



Silvio

35岁，某小型银行渠道
经理，月收入2500欧元

- 背景：**充满活力和志向；已成家，爱好社交；喜欢技术产品（苹果粉丝）、摩托车和滑雪；喜欢葡萄酒，与好友一起吃饭；喜欢和志同道合的人打交道。
- 目标：**取得职业晋升（10年内成为副总或首席执行官）；尝试新鲜事物，取得成功；得到赞赏；银行业务更有竞争力。
- 需求：**快速实现可衡量的成果（客户忠诚度和满意度）；降低成本；超越竞争对手；找到好的技术合作伙伴。
- 问题：**大型IT项目费钱耗时；竞争力低下导致压力升高（小银行）；上级管理者不了解如何应用用户友好型技术。

图5-1 张贴客户模型可以让你的团队服务目标更精确，时刻以用户为核心

刻画切入点市场用户模型不只是一项练习

客户模型的价值不仅仅存在于本节，而是贯穿于整个创业过程，它应当

成为企业制定任何决策的出发点。比方说，你应当优先开发哪些产品特征？放弃哪些特征？资源如何分配？招聘什么样的人销售产品？传达怎样的产品信息？应当跟谁合作？如何满足客户需求？影响客户认知产品的人有哪些？

要回答这些问题，首先要在团队中取得一致意见，消除错误沟通带来的误解。客户模型一旦确定，维持一致意见就会变得很容易。如果做得够好，它完全可以引导各种决策，在企业内部树立高度一致的客户模型。

在制作用户特征清单时你可能会犯错，或者你刻画的客户模型不足以表现最终用户的主要特征，这就需要在后面的步骤中不时地对其进行修正。我们认为，这样做不但没问题，甚至可以说是必需的，因为只有这样才能逐渐丰满你的客户模型。

问题的关键在于，形象刻画绝非一时之功，它必须在整个创业过程中时刻向团队成员显现。换言之，它应当成为你的指路明灯。

需要刻画多个客户模型吗？什么时机比较合适

正如我们在第一步对“客户”一词所做的说明，像eBay和谷歌这样的公司实际上需要创建两个不同的客户模型。这样做并不是不专注，而是因为它们的核心业务存在于双边市场，因此每个市场都需要刻画一个客户模型。例如，eBay在拍卖网站需要为买家设计一个形象，同时为卖家设计另一个形象。谷歌也一样，一方面要为搜索引擎用户设计形象；另一方

面也要为作为买方的广告商设计形象。

谷歌和eBay如今都是非常庞大的公司，为迎合不同的业务领域它们创造了很多客户模型，这让创业者认为非常值得仿效。但是，大企业有足够的资源覆盖不同的市场，使用不同的客户模型，初创企业却没有这个实力，你最好不要被这种现象误导。记住，你必须把聚焦点放在唯一的客户模型上，如果你从事的是多边市场，每一个市场只能有一个客户模型。

客户模型能帮助你聚焦该做什么，不该做什么

刻画切入点市场用户模型的延伸用途是，它能明确告诉你哪些客户不需要服务。这个练习的目的是帮助你把宝贵的资源用在有效目标上，而不是“广撒网捞小鱼”。你甚至可以讨论如何应付和有效引导此类客户（不需要服务的客户）。对创业者来说，学会拒绝业务无疑是非常困难的，需要大量的操练。但是，只有这样，你才能专注于开发可升级的盈利性业务。要想创业成功，可以说明白该做什么和不该做什么具有同样重要的意义。

案例

机械式水过滤系统的客户模型刻画（B2B业务）

这个团队的创意是开发水过滤系统，为数据中心，特别是大型企业或地

产商等需要管理大型数据中心的客户提供冷却服务。这个切入点市场规模是年收入5000万美元，年复合增长率为20%。显然，这是一个很有吸引力且规模适中的市场，但不利之处是竞争对手会快速跟进。因此，他们必须高度专注，以便尽快全面占领市场。

最初，该团队认为数据中心经理是其最终用户，但后来的调查发现真正的最终用户是设备经理，他们负责向数据中心经理汇报工作。设备经理控制预算，可采购水过滤系统。经过和几位数据中心设备经理进行面谈，该团队对最终用户逐渐形成了清晰的认识。

最后，他们决定选择其中一位用户，即查克，作为产品销售的用户代表。（为保护隐私我在这里对人名有所修改。）选择查克是因为，经过和不少客户交流，这个团队发现他的情况能比较好地代表客户的基本特征，而且总是有问必答，解决了团队想要了解的很多问题。在和客户交流的过程中，他们感觉到有一种模式正在逐渐形成，而这种模式在查克身上得到了集中的体现（见表5-1）。

在阅读接下来的细节时请注意想象查克的具体形象。

查克的背景可以帮助团队了解他所面对的社会压力和动力。（实际上该团队对查克的了解比表中的信息要详细得多，包括对他个人和心理状况的描述，为简洁起见我对信息进行了总结。）他的职业信息能帮助团队了解他的工作表现，如晋升、工资和获得的表扬，以及他在公司里取得

的成就。此外，他们还了解了查克获取信息的渠道，这一点也很重要，因为查克会通过这些渠道核实团队向他透露的信息。

这些结论并不是根据用户原型所做的概括或猜测，而是通过和查克以及其他用户当面沟通之后得到的观察。不是每一个志愿消防员都认同查克，但在这个切入点市场中很多数据中心设备经理却能表现出相似的思维方式，哪怕他们不都佩戴传呼机或做志愿消防员。（实际上他们当中不少人的确佩戴传呼机，而且的确志愿参加过消防活动。）

了解查克在采购决策方面的优先级对团队来说尤其重要。他们一开始认为，应当把环保性作为产品的独特卖点，但主要市场调查得出的结果是，查克对系统稳定性的聚焦要远远高于其环保性。你别看很多人天天在喊“绿色数据中心”的口号，这个目标听起来不错但做起来就不一定了。对查克来说，最需要聚焦的问题是保证数据中心不掉线，因为他的客户（公司内部的高管）以及客户的客户（实际支付费用的最终用户）都希望数据中心能像电厂一样稳定。如果系统掉线，马上会有人打电话严厉质问查克。公司的总经理平时还挺好说话的，但遇到这种问题还是会大发雷霆。这是查克最担心的问题，他会想尽一切办法努力避免系统掉线。

除了避免系统掉线，满足业务部门增长目标是查克第二聚焦的问题，因为公司总经理希望不断提高业绩，这就需要数据中心提供支持。如果查克无法满足增长目标，压力就会从业务部经理延伸到查克的上司（数据

中心经理），那时查克就有大麻烦了。

查克第三聚焦的问题是预算不要超支，这样会影响他的绩效考评。如果采购的系统稳定性不佳或是无法满足增长目标，查克很可能被炒鱿鱼。不过维持预算并不是最需要担心的问题，实际上，只要成功解决前面两个问题，预算方面超出一点也没有关系。

环保是查克最后聚焦的问题。他需要了解环保问题，每年会向上司或数据中心的环保达人们发送邮件说明在环保方面所做的努力，但说到底这不是查克的首要问题，充其量不过是个加分的项目，有没有不会产生多大区别。

SensAble Technologies

虽然和最终用户特征并不完全吻合，我们也刻画了客户模型。我们的客户模型名叫艾德（化名），真实身份是一位设计师主管。他今年40岁，尽管比目标用户年长10岁，但他非常熟悉设计师的工作。他的心理年龄比实际年龄小，对于我们提出的问题有着深刻的见解和回答。和前面的案例一样，他不但具备丰富的专业知识，而且熟谙我们最终用户的理性、情感和社交需求，因为他本身就是设计师，而且长期接触设计圈。和他建立良好关系对我们有很大的帮助。在询问产品开发（如产品特征的选择和价值）、销售和营销活动（如定价、产品信息传递、决策过程等），根据用户模型我们还是无法确定答案，于是只好打电话向他求

助。

艾德的用户总结如表5-2所示。

让我觉得很有意思的是，经过了这么多年，我还记得艾德的一头白发和魁梧身材。实际上在写作本书时，接下来对他的描述完全来自我脑海中的真实印象，他就像我们的家人一样亲密无间。

表5-2 艾德的用户总结

(续)

聚焦的优先级	1. 保证交稿时间 2. 能够自由表达设计思想 3. 确保工程师准确理解自己的设计思想
--------	---

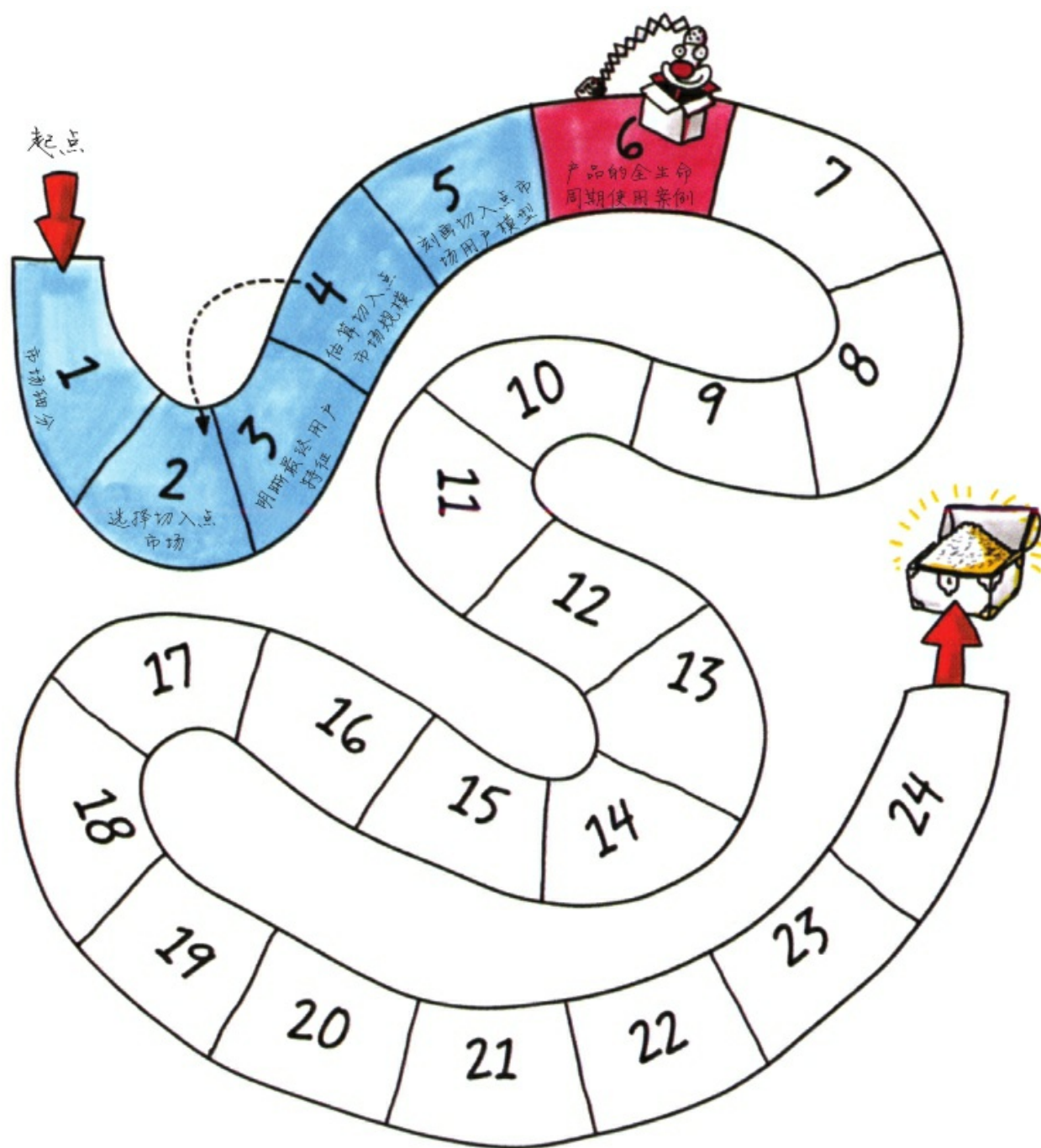
总结

刻画切入点市场用户模型可以为切入点市场中的客户提供特定细节。现在你要销售的目标不是泛泛而谈的“最终用户”，而是真实具体的个人。整个创业团队都要参加这项工作，这样才能确保每个人都能感知和了解同一个人物形象，进而保证对客户的持续聚焦。在此过程中，你必须深入了解客户的采购标准和优先级别。你必须真实了解客户，明白他们的一言一行。你不能只停留在理性分析的水平，而是要进一步了解他们的情绪和社交活动。对用户的需求、行为和动机了解得越深刻，成功开发产品和服务用户的概率就越高。完成对客户模型的刻画，丰富有关用户的具体细节，然后把客户模型张贴到醒目位置，以便企业中的每个人都

能聚焦同一个奋斗目标。

本书由“ePUBw.COM”整理，ePUBw.COM 提供最
新最全的优质电子书下载！！！！

第6步 产品的全生命周期使用案例



在这一步中，你要做的是：

·详细描述你的用户是如何发现、购买、使用你的产品，如何从中获得价值、如何付费，以及如何重复购买和口碑传播的。

·理解为何案例分析对于及时、低成本的发现和解决客户问题非常重要。

·通过详细分析产品全生命周期的使用案例，获得进一步的需求澄清，让团队形成共识和协同。



开发产品的全生命周期使用案例能帮助创业者聚焦两个问题：一是你的产品能为客户做什么；二是客户使用你的产品能做什么。

现在你已经充分了解了最终用户，把目标对准了目标客户，接下来要具体描述对方如何使用你的产品了。你需要构建用户使用产品全过程的案

例，这个案例比传统意义上的定义要宽泛得多。

你需要明确产品怎样满足用户的价值链需求。关键用户界面是什么？客户为什么要购买这个产品？可能出现哪些阻碍客户使用该产品的障碍？产品的全生命周期使用案例不但要说明客户怎样使用产品，而且要说明购买方式（包括支付方式）和售后支持等细节。为了完成这项分析，了解用户是否会以及何时会购买你的产品是非常有必要的。

你要做的不只是教会用户怎样使用产品，还要告诉用户该产品满足了他们的哪一个需求，然后确定他们怎样购买产品和支付费用。首先你要描述客户对于你的产品从头到尾是怎样做的，然后考虑他的做法是否和其他潜在客户的做法吻合。在此，最简单的做法是说明客户购买之后如何使用产品。以此为基础，你可以进一步描述购买和售后支持的案例。

需要说明的是，你必须根据主要市场调查描述案例。在此过程中，你必须站在客户的角度去看待产品。因为从自己的角度去观察产品的全生命周期使用过程，创业者会不自觉地夸大很多方面。首先，他们会高估客户对产品的需求。其次，他们对于产品带来的利益和易用性往往过度自信。在这种情况下得出的结论大多是不准确的，因为它忽略了一个重要事实，即客户不会甘冒风险采用一家新企业的新产品来调整自己的价值链。不通过完整的全生命周期使用案例描述过程，你就无法发现其中潜在的问题，造成的结果是等努力争取首批客户时才发现订单量不断下降。

产品的全生命周期使用案例包括哪些内容

产品的全生命周期使用案例首先要说明用户对现有产品的看法，它们在哪些方面无法满足用户的需求，然后说明用户通过哪些渠道可以了解到你的产品。在前面的市场调查过程中，他们可能已经听说过你的产品，因此你应当重点聚焦他们对产品有何新的看法。

在此，我们有必要列出客户当前的工作流程。当了解了这个流程，再去想办法让他们接受产品就要容易一些。客户有行为惯性，他们往往满足于当前的流程而不太愿意做出全面更改，哪怕你的产品比他们的现有系统好得多。

描述产品的全生命周期使用案例时你需要考虑接下来的因素：

- 1.最终用户如何确定自己的需求或者机会，以改善现状？
- 2.他们如何了解你的产品？
- 3.他们如何分析你的产品？
- 4.他们如何购买你的产品？
- 5.他们如何安装你的产品？
- 6.他们如何使用你的产品？（具体说明，参考后面的Satisfier网站案例）

7.他们如何确定产品为其带来的价值？

8.他们如何为产品付费？

9.他们如何获得产品支持服务？

10.他们如何购买更多的产品或是为你的产品传播口碑？（最好是正面口碑）

产品的全生命周期使用案例可以做到非常形象化，你可以利用图表、流程框或其他方式表现出其中的顺序。

案例

Satisfier食评网

酒店餐饮业的生存完全依赖于为客户提供服务的质量。从酒店到餐厅再到娱乐场所，只要客户没有乘兴而归，这里的销售量和利润肯定就会很快下滑。需要管理多家分店的地区经理更加头痛，因为他们要保证大量客户对服务的满意度。为此，他们一直在寻找能够快速准确测评客户满意度的手段。

一支学生团队想到了一个新办法，利用无处不在的智能手机为企业提供实时测评反馈。经过主要市场调查，他们发现最快、最省钱的创业办法是为大学周边的餐饮企业提供服务。他们的想法是，在餐厅出口张贴当

日菜肴的海报，然后在每道菜下附上二维码，以便客户给出好评或差评。通过这种方式，餐厅可以马上了解客户对菜品的评价。这个团队设计了一个迷你应用案例（见图6-1），详细说明了该产品的具体使用方式。

这个案例应用非常容易理解，它能有效地吸引最终用户对产品做出反馈。这个团队认真思考了怎样利用其产品为客户创造价值。设计这个案例迫使他们确定很多细节，而不是含糊笼统地认为计划可行。他们不但说明了产品（第7步）和客户模型（第5步），而且说明了它们之间如何发生关系以及整个方案如何发展。他们了解了关键人群及其角色，确保整个团队取得一致意见，深入了解需要解决的问题以及怎样利用自己的产品解决这些问题。



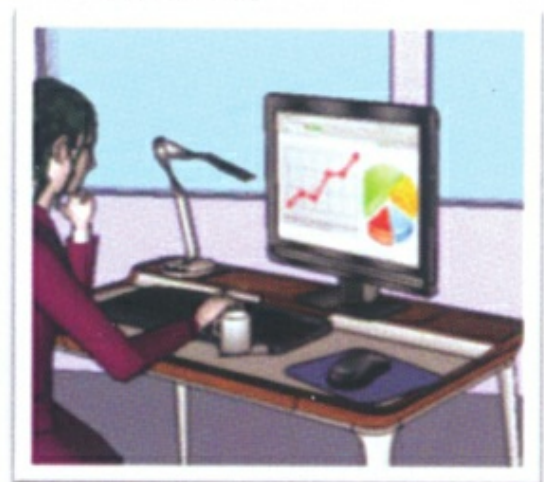
1. 企业在 Satisfier 食评网创建调查项目



2. 在店内醒目位置张贴横幅广告或海报



3. 客户使用智能手机评分



4. 测评结果马上反馈到 Satisfier 食评网

图6-1 Satisfier食评网使用说明

这个案例看上去似乎并不复杂，但实际情况要比团队预料的难得多。当然，它还有一些不足之处，如前期要素（客户怎样了解你的产品？怎样吸引他们参加测试？）和后期要素。（客户怎样为产品付费？怎样使用服务？最终通过继续购买或口碑传播的方式推动业务增长。）尽管如

此，很多企业都是从这里起步的，然后在此基础上开发前端和后端服务。

FillBee家具网

另一队学生希望改变的是家具购买体验，他们的网站可以让你通过虚拟方式在家中任意组合家具，直到满意了再下订单采购。通过一个复杂的3D平台，网站可以模拟客户的房屋空间，用户使用计算机尝试不同的家具组合方式，最后再决定是否购买。这个方案听上去很不错，但要实现起来并不容易。

FillBee的做法是通过描述客户模型的使用过程，从客户的角度来了解如何采购家具。

采购家具最让人头痛的问题是，一旦尺寸与房间不符合就得退货。为说明这个问题，他们成立了多学科团队进行多次视觉化迭代（见图6-2）。他们确定了“设计规划”步骤，对房间和家具尺寸的衡量加以改善。此外，FillBee还整合了其他一些步骤，例如把“设计规划”“浏览”和“采购”合并为网上处理，取代了以前的“用户+网络”的联合处理模式。

FillBee比较特殊的一点在于，它是一个双边市场的产品使用案例，家具购买人和销售厂家都是它的客户。为此，团队需要针对每一个市场设计全生命周期使用案例。在对买方说明“如何使用产品”这一步时（怎样把

客户模型添加到采购流程的每一步），他们使用了很多细节来刻画阿曼达是怎么做的（见图6-3）。记住，你提供的细节越多，就越容易从设计方案中发现问题和缺陷。你对用户了解得越深刻，所做的分析就越准确。这项分析不但能为你增加信心，而且比事后解决问题更加节省成本。



图6-2 FillBee描绘的家具采购问题（采用新解决方案之前的全生命周期使用案例）

如图6-3所示，FillBee的使用案例非常详细，可以看出这个团队的确花了不少时间刻画切入点市场用户模型。因此，当阿曼达表示愿意付费使用产品时，她肯定不是嘴上说说而已，而是真正体验到了产品带来的利益。

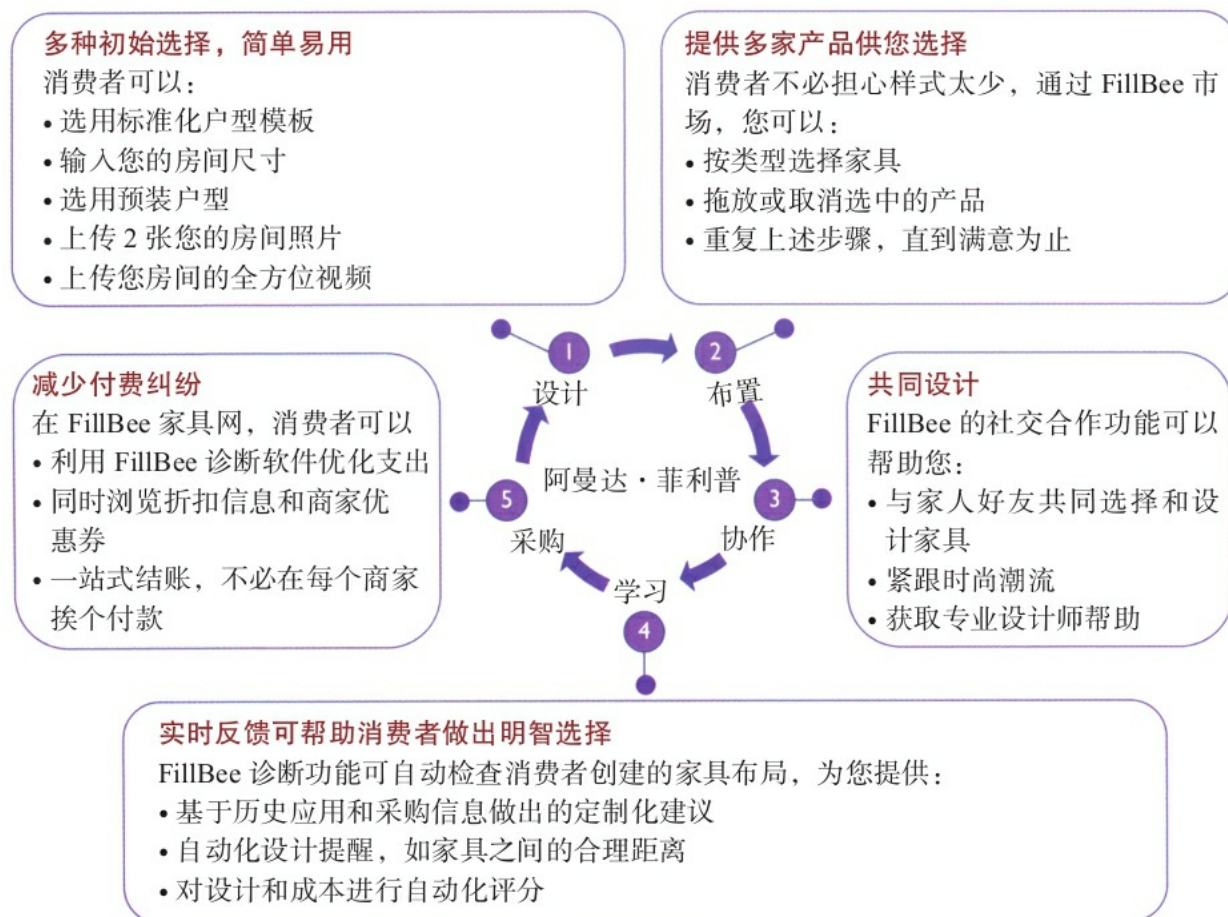


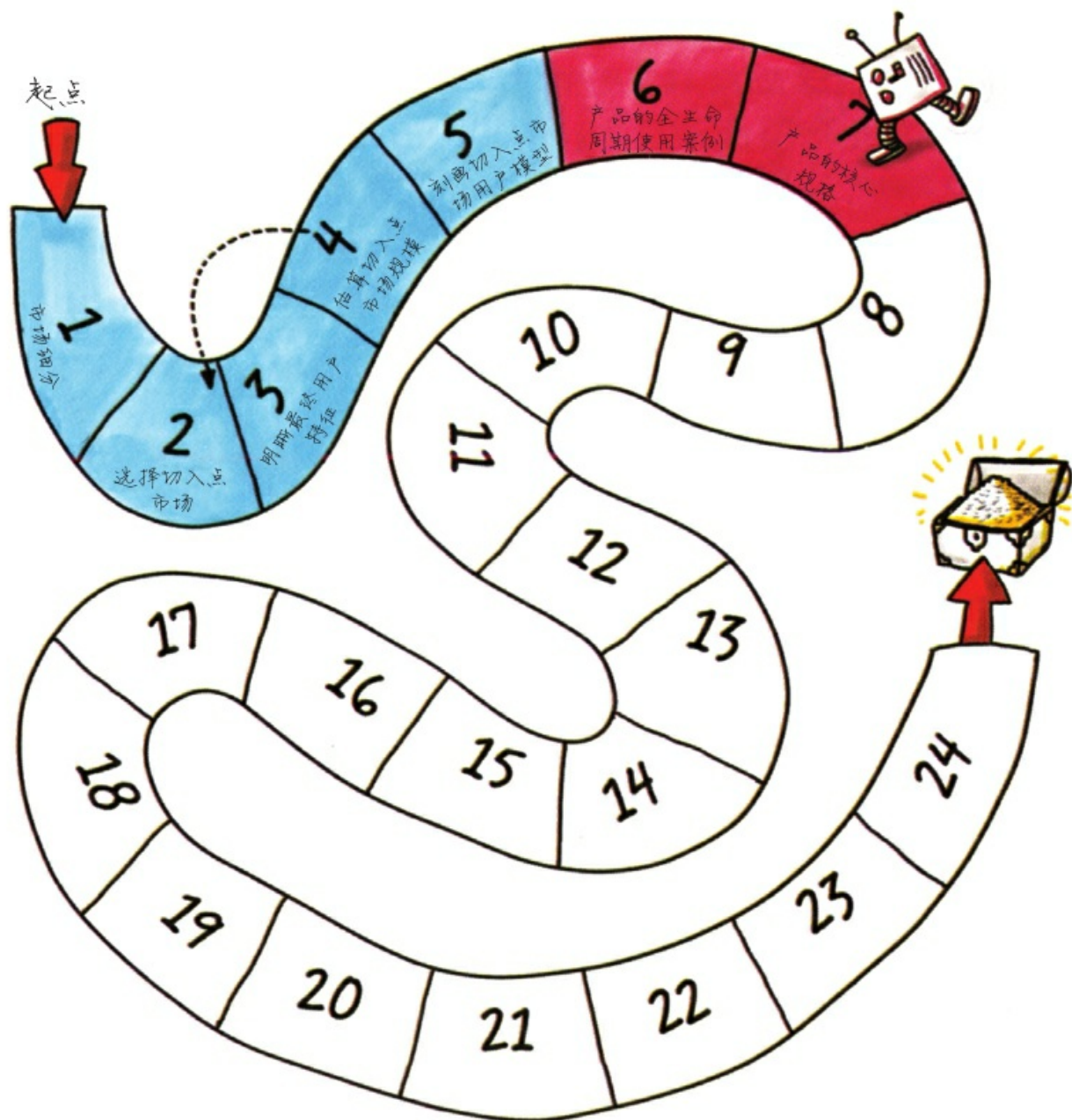
图6-3 FillBee设计的用户阿曼达使用案例（很详尽，但仍缺少前端和后端要素）

总结

为产品创建视觉化全生命周期使用案例能帮助你了解产品怎样融入客户的价值链，以及客户在采购产品过程中会遇到哪些障碍。注意，只说明客户如何使用产品（“使用案例”的普通定义）还不够准确，无法帮助你了解向目标客户销售产品时会碰到哪些问题。

本书由“ePUBw.COM”整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载！！！！

第7步 产品的核心规格



在这一步中，你要做的是：

- 为产品开发视觉化演示方案。
- 聚焦产品特点带来的利益，但又不要仅强调产品特点。



详细说明产品规格才能保证团队聚焦目标客户，保证大家对产品形成统一认识。

我们已经进行到了第7步，但是对于产品还只有一个大致的概念。现在，你已经能准确说明客户、他们的需求以及如何使用你销售的产品，可是很多产品细节仍没有确定，现在我们就开始解决这个问题。首先你应当对产品做一个总体描述，在后面的步骤中当你对产品了解得越来越深刻时，可以再不断对先前的总体描述进行修正。

传统观点认为，现在才考虑产品规格描述为时过晚，但是，如果你首先考虑的是开发产品而不是了解客户，结果可能导致产品根本无法满足客户需求。因此，即使你认为自己对产品很了解，依然还是要从认识客户的需求做起。这样，你才可以根据切入点市场的具体需求对产品进行定制，从而更快地赢得市场份额，而不是盲目地在未经细分的市场中费力推销，结果却毫无收获。

开发产品的核心规格

产品的核心规格本质上是一张图，是根据目前你对产品的了解程度绘制的视觉化表达图。换句话说，虽然你还没有充分了解产品的所有细节，但现在做一个视觉化的图形说明书有利于让创业团队对产品的开发方向达成共识。

这张图能有效地在团队内形成统一认识，消除各种误解。虽然听上去挺简单，但是在问题和分歧出现时，创业者经常发现让大家形成统一认识非常困难。这些问题必须马上解决，因为如果公司成立后大家对于最终产品的规格仍无法达成共识，结果肯定会浪费很多成本和时间，导致创业效率低下。

如果你的产品是软件或网站，应采用故事板的方式逐步说明用户的思维过程。如果是硬件产品，那最好采用图表方式说明。无论哪种方式，关键是要有一些非常实际和具体的内容，从而便于团队理解。在对产品进

行改善的过程中（和目标客户一起进行多次产品迭代），你的团队会逐渐形成对产品的统一认识。

眼下你还不能，实际上也不应该急于开发产品，因为这样会导致浪费很多不必要的成本，还会让你的团队投入太多精力。你要做的是开发产品的核心规格，同时不要让团队迷失方向。现在正式开发产品不仅成本高昂，还会让你的创业方向很快步入歧途，让整个团队聚焦技术细节等错误的目标。

你可以向潜在客户展示产品初步的图形化说明，这样可以让他们马上对产品有一个直观认识。记住，你的目的不是销售，而是利用它与客户沟通，以便更深入地了解产品的优点和缺点。这一点至关重要。实际上，在你确认产品完美无缺，清楚该如何生产、定价和销售之前，你还有很多细节需要去认识和发现。

和其他步骤一样，产品规格并不是一成不变的，需要随着理解的深入随时加以调整和修正。

设计产品宣传册

明确和设计产品的核心规格可以进一步澄清产品的各种特性，说明它们可实现的功能，分析产品为客户带来的利益。产品功能的说明要具体，详述其每一个组成部分能够为客户带来哪些利益，要让目标客户明白为什么需要你的产品。

有人建议用单页宣传页的形式介绍产品，但我倾向于为产品设计一份宣传册，虽然这两者看起来效果差不多。宣传册应当重点用于对客户介绍你能为他做些什么，以及产品的全生命周期使用案例（即第5步和第6步的内容），然后再添加一些产品的图形化介绍。

设计宣传册有利于帮助你从客户的角度去观察产品，为你提供进行测试的“假想目标”。（如图7-1）它能迫使你从客户的立场，以客户的观点了解自己的企业，还能让你验证创意是否可行，了解前进的方向是否正确。通常情况下，创业者在描述产品特性时往往会“鼠目寸光”，过于聚焦主观看法而忽略外部的声音，开发产品宣传册则可以避免发生此类问题。

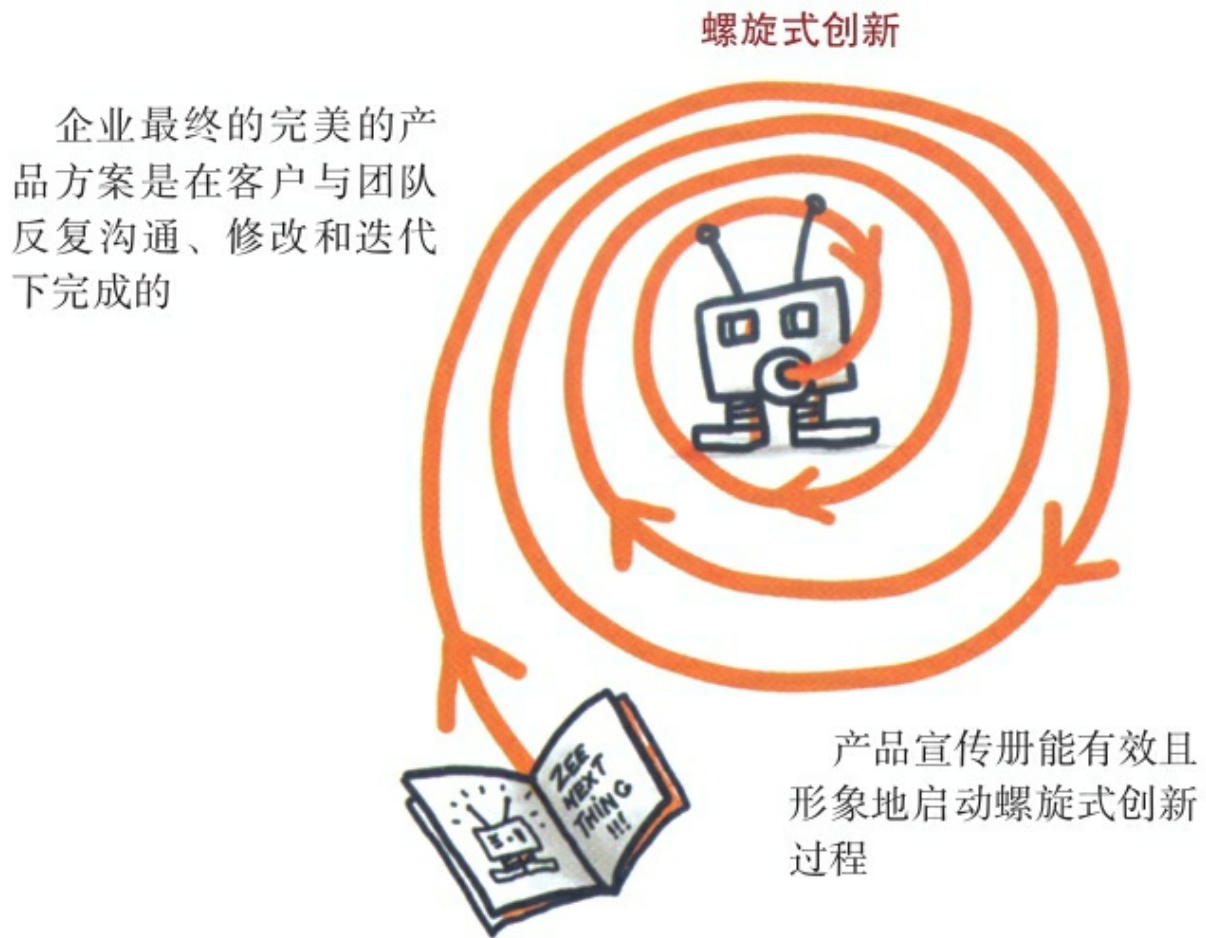


图7-1 设计宣传册能显著加速产品的螺旋式创新过程，但切忌过度投入。说到底它只是一种聚焦知识获取过程的手段

案例

阿尔泰罗能源公司

这家公司的学生提出了一个创意：在空中设置漂浮式风力涡轮机，下端固定在海上平台，通过采集风力进行发电。这个想法并不复杂，但是在向老师、潜在客户和其他同学描述时，他们发现对方很难明白这个项目

具体是怎样实施的。看来，要实现有效的沟通很困难。最后，他们打算用绘画法展现产品方案，结果发现自己团队里的成员在原来的想法上也存在分歧。他们最终完成的产品图如图7-2所示，直到完成这一步，所有成员才对产品形成了一致理解，后来，在此基础上进行深入的客户调查就变得容易多了。

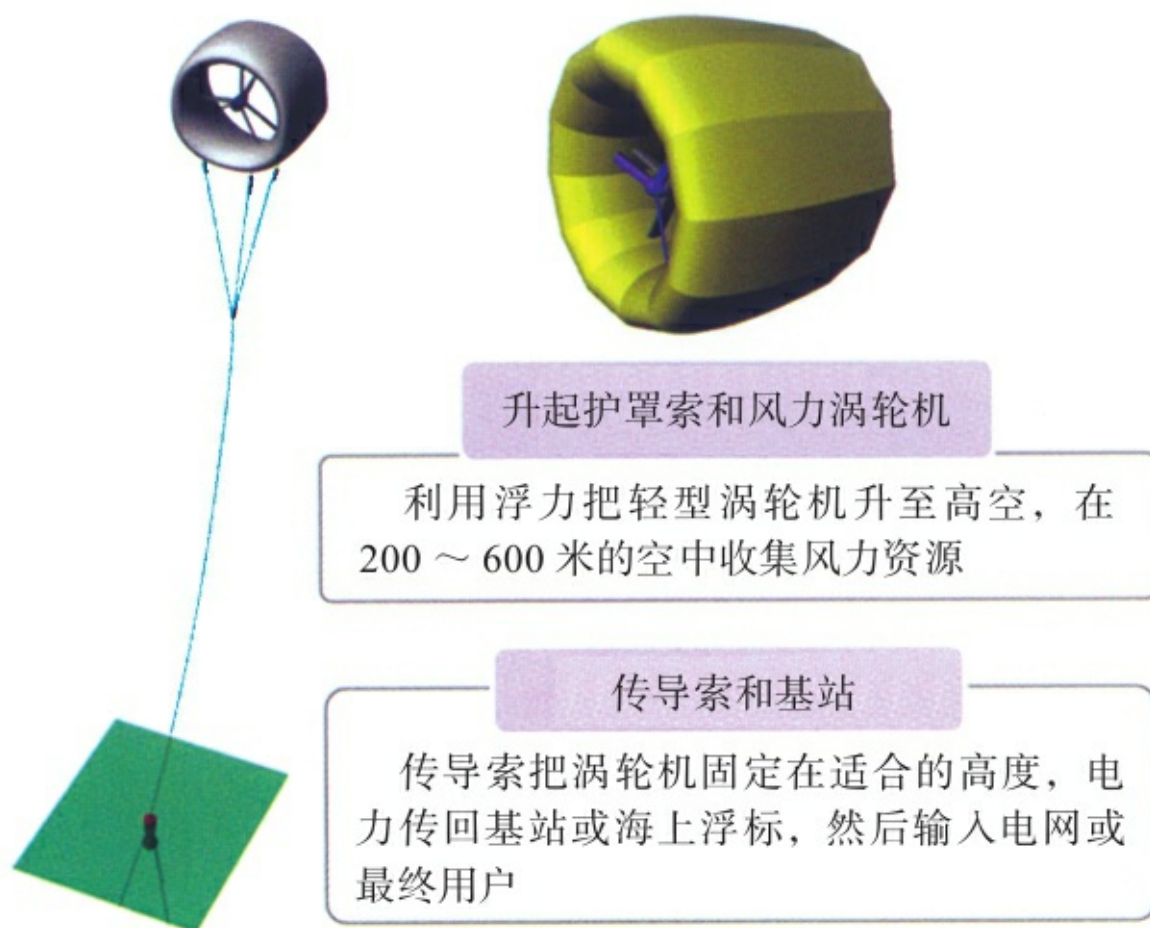


图7-2 产品的核心规格：阿尔泰罗风力发电机

我在第3步中介绍过这个以棒球运动为主题的网站，市场分析发现25~34岁年收入超过7.5万美元的年轻男性是非常理想的目标客户，只要能提供一个梦幻联赛的网站，他们就会每天花好几个小时泡在那里。这个创业理念从各方面来说都不错，而且很有吸引力。团队刻画了鲜明的客户模型，但在产品全生命周期使用案例上做得不够，于是他们准备设计产品的核心规格来更清晰地阐述如何使用其产品。

图7-3显示了该网站的主页截屏。他们的目标是为用户提供所有与棒球运动相关的信息。图中有三个大的栏目，分别是“National Plate”“Local Plate”和“Personal Plate”（分别指国内、地方和个人板块）。这个团队设计了地方板块和个人板块的内容，然后以此为基础向潜在客户介绍相关内容，从而了解他们喜欢和不喜欢网站的哪些部分。

因为现在还不是明确产品特性的时候，他们的页面并没有开发后台代码。现在把时间和资金投入代码开发非常不明智，因为整个团队对产品还没有形成明确的认识，有必要根据客户反馈对网站进行灵活修改。如果用技术术语来表达的话，就是指目前系统还存在很多波动，还没有达到可以进行有效开发所需的稳定状态。

我的同事，麻省理工学院讲师伊莱恩·陈（Elaine Chen）认为，这个网站的设计中有大量细节值得聚焦。例如，其中的图片和颜色会让用户分心，无法聚焦网站的特点、功能和优势。她建议使用Balsamiq Mockups之类的线框工具进行开发，这样可以强调网站基本特征，避免陷入对细

节的纠缠，从而强化用户的聚焦点并能提高开发效率。

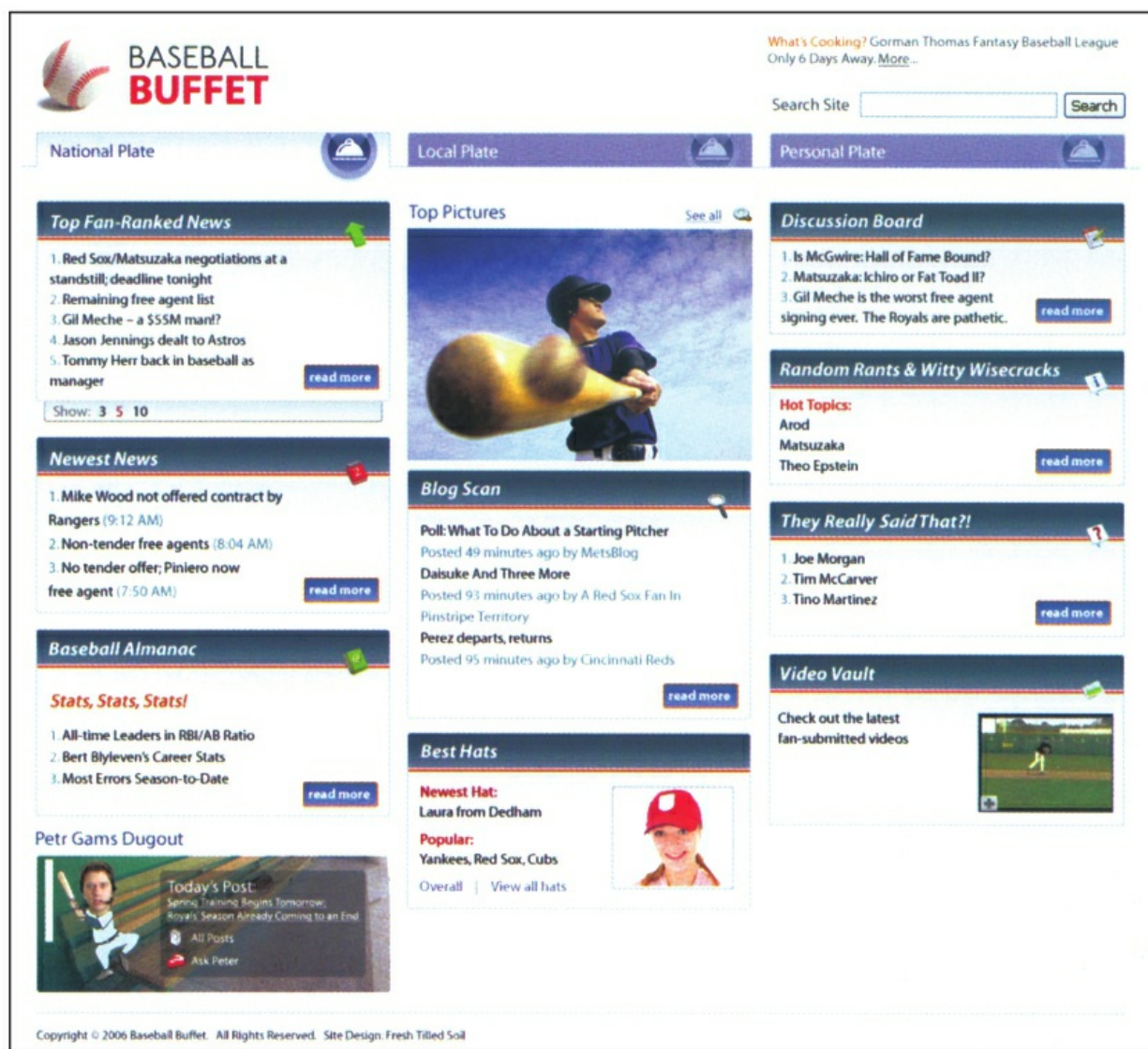


图7-3 棒球游戏网主页截屏

SensAble Technologies

我们的“数字黏土”解决方案，即产品FreeForm，既包括硬件（PHANToM系统）也包括软件。对于数字化黏土制模，硬件不是最关

键的，因为各种硬件产品正变得越来越小型化，越来越时尚。我们甚至可以把产品硬件部分的生产外包出去，因为这一块相对比较简单。难的地方是软件设计，这才是我们需要聚焦的关键。

因此，我们的目标是生产既能实现黏土制模的作用，又能提供数字化文件的便利，以方便设计的储存、修改和电子传送，而且还要便于用户对设计进行升级和功能强化的产品。

根据上述目标，我们采用幻灯片形式开发了产品的核心规格，表现方式要比前面的棒球游戏网更为简洁。我们展示了工业设计师当前使用的制模工具，然后表明我们的数字化制模平台可以有效地复制并扩展这些功能（见图7-4）。



图7-4 SensAble取代并扩展了当前制模工具

我们还提供了下拉式菜单，允许用户对材料、工具、末端执行器和模板进行选择（见图7-5）。这样我们就能和潜在客户一起聚焦和测试产品关键特征的可行性。

用户选项

材料

☐ 软黏土

☐ 中黏土

☐ 硬黏土

☐ 泡沫塑料

☐ 树脂

☐ 金属

☐ 其他

工具

☐ 雕塑

☐ 热力

☐ 拉伸

☐ 挤压

☐ 电磨机

☐ 描画

☐ 其他

终端执行器

☒ 点状

☐ 球形

☐ 三角形

☐ 矩形

☐ 半椭圆

☐ 勾形

☐ 其他

是否采用模板

☐ 是

☐ 否

图7-5 SensAble的用户选项

我们还有一张图是黏土工作室的截屏，图片中央是一大块黏土，上面有很多下拉菜单，设计师可以通过这个界面进行数字化制模。

这个产品的核心规格对我们很有帮助，使我们有效地得到了客户对产品的反馈。尽管我们的最终产品不是这个样子，但这个步骤的意义在于它

为产品测试和迭代成功奠定了基础。虽然对解决方案要点的简要描述不会花费多少时间，但它却是很好的表现方式和客户沟通工具。

产品宣传册案例：Lifetime Supply

在这个案例中，程序员麦克斯·坎特（Max Kanter）和科林·西多蒂（Colin Sidoti）准备成立一家名为“Lifetime Supply”（意为“终身供应”）的公司，为客户终身供应任何可提供的产品。这个创意源自一个名叫伊万的富有银行家，他不愿去购物但是又要经常购买白色运动袜，这是他一生都不会改变的消费习惯。于是，他们的公司准备收费为伊万提供这种终身服务。

经过市场调查，他们很快发现订阅是非常理想的服务模式，双方都可以选择按年续约，而且产品定价可以调整。只要定价和物流能够处理好，这是一项可行的计划。他们对设计网站和开发手机应用程序很有信心。支持手机访问是一项重要功能，因为主要市场调查显示，便利性是这项服务最主要的卖点。如果客户能在手机上点几下就完成采购，这个创意就会变得更更有价值。因此，设计网站和应用程序不是关键，关键是怎样吸引用户付费使用你的服务。

经过分析以及和潜在客户沟通，他们把大学生父母这个群体作为切入点市场，因为这个群体首先有钱购买这项服务，其次是强烈希望和子女保持沟通，特别是在个人卫生等方面。为此，这个团队针对家长们聚焦的

问题简明扼要地对产品进行了描述，然后总结成了一本宣传册。（图7-6和图7-7）



图7-6 Lifetime Supply宣传册（外封）

<p>卫浴用品</p> <p>“洁净舒爽”</p> <p>卫浴品：100 美元 / 学期</p> <p>可选择沐浴露、香皂、洗发水和护发素</p>	<p>口腔卫生用品</p> <p>“带给你清爽口气”</p> <p>豪华套装：节省 55 美元</p> <p>每学期 75 美元</p> <ul style="list-style-type: none"> • 牙膏 • 牙刷 • 牙线 • 漱口水 <p>基本套装：节省 20 美元</p> <p>每学期 50 美元</p> <ul style="list-style-type: none"> • 牙膏 • 牙刷 <p>牙膏：40 美元 / 学期</p> <p>牙刷：30 美元 / 学期</p> <p>牙线：30 美元 / 学期</p> <p>漱口水：30 美元 / 学期</p>	<p>小零食</p> <p>“让你吃个够”</p> <p>零食：每学期 200 美元</p> <p>定期更换新零食种类</p>
<p>剃须用品</p> <p>“剃须刀无限量”</p> <p>剃须品：150 美元 / 学期</p>		<p>内衣</p> <p>“我要干净舒适”</p> <p>每学期 150 美元</p> <p>包括袜子、内衣和 T 恤</p>
<p>除臭用品</p> <p>“让你芬芳宜人”</p> <p>除臭剂：学期 40 美元 / 学期</p>		<p>口香糖</p> <p>“时刻清新口气”</p> <p>口香糖每学期 75 美元</p> <p>可选择口香糖或薄荷糖</p>

图7-7 Lifetime Supply宣传册（内封）原始宣传册中每个产品类别下还有名牌标志

图7-6是宣传册的外观。

图7-7展示了宣传册里面的内容。

你会发现，练习设计宣传册可以帮助团队弄清楚很多问题。比方说，这个产品对学生有什么利益？对家长有什么利益？Lifetime Supply公司能提供哪些产品？定价问题怎么考虑？不过，现在谈定价有些为时过早，会让团队和潜在客户把注意力聚焦在错误的方向。如果客户对你的价格

不满意，他们很可能懒得为你提供反馈信息，这样就失去了设计宣传册的本意。

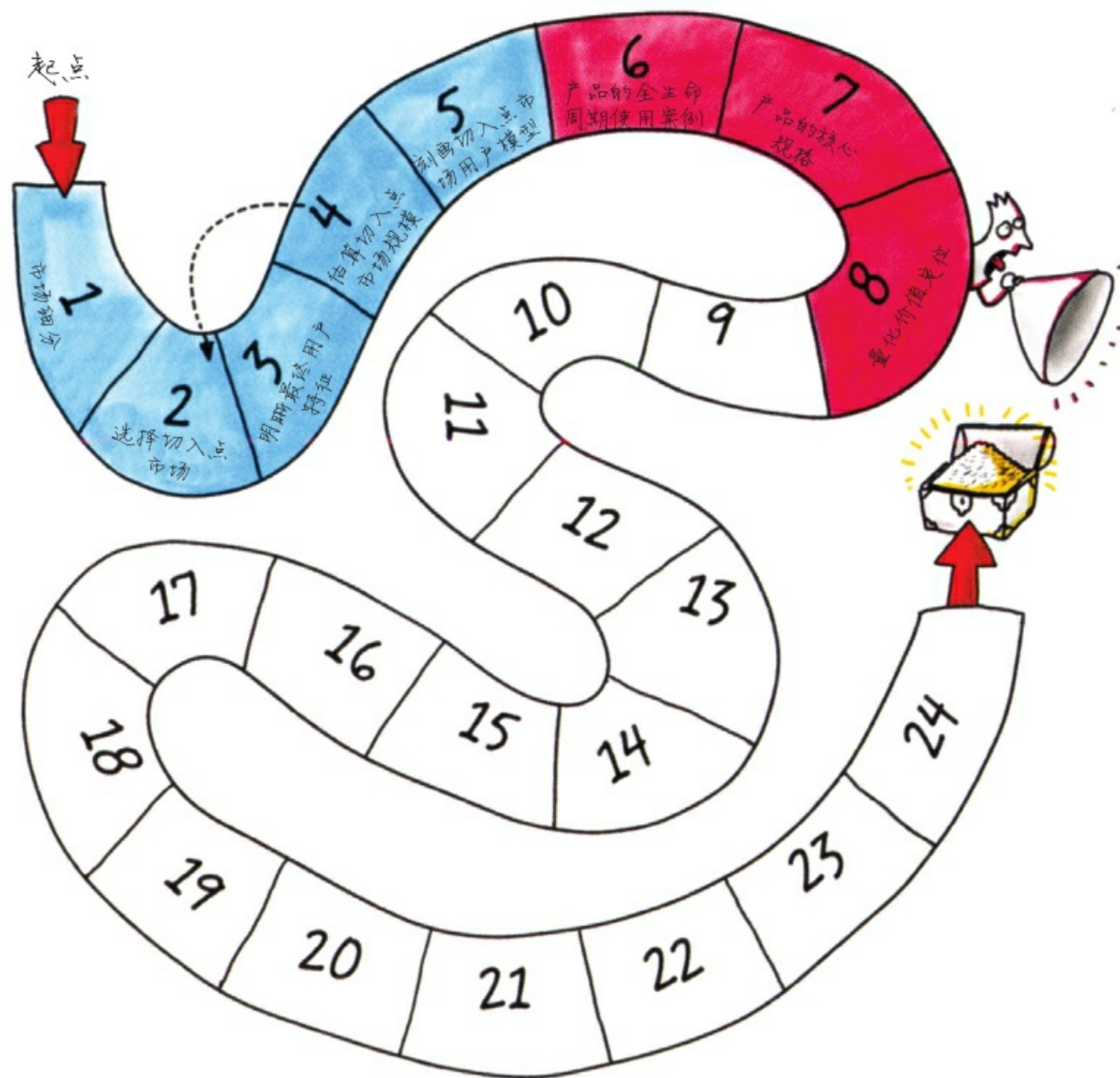
在这里还有一个细节值得注意，即Lifetime Supply的网站或应用程序中都没有图片。他们已经做了截屏和故事板说明怎样使用产品，但对于宣传册来说，网页的细节并不是用户最关心的。实际上，和故事板相比，产品宣传册往往能更好地说明产品的基本特征。Lifetime Supply最终开发出来的产品很可能和宣传册上的内容非常不同，因为宣传册的作用只是为产品迭代奠定基础，以便团队在后期进行更好的修正。

总结

以视觉化方式展现产品可以让你的团队和潜在客户形成认识，了解其具体形态和价值所在。你需要从核心着眼介绍产品，不要纠缠于各种细节或产品原型，这样不但有利于产品的快速迭代，而且能在创业早期阶段节省宝贵的时间和资源。用图形化方式介绍产品并不容易，但是它非常直观，能让所有人马上达成共识，这对于后续的步骤来说非常重要。你可以通过产品宣传册说明产品的特性、功能和价值，这样不但介绍得更清楚，而且是图形描述的有力补充。

本书由“ePUBw.COM”整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载！！！！

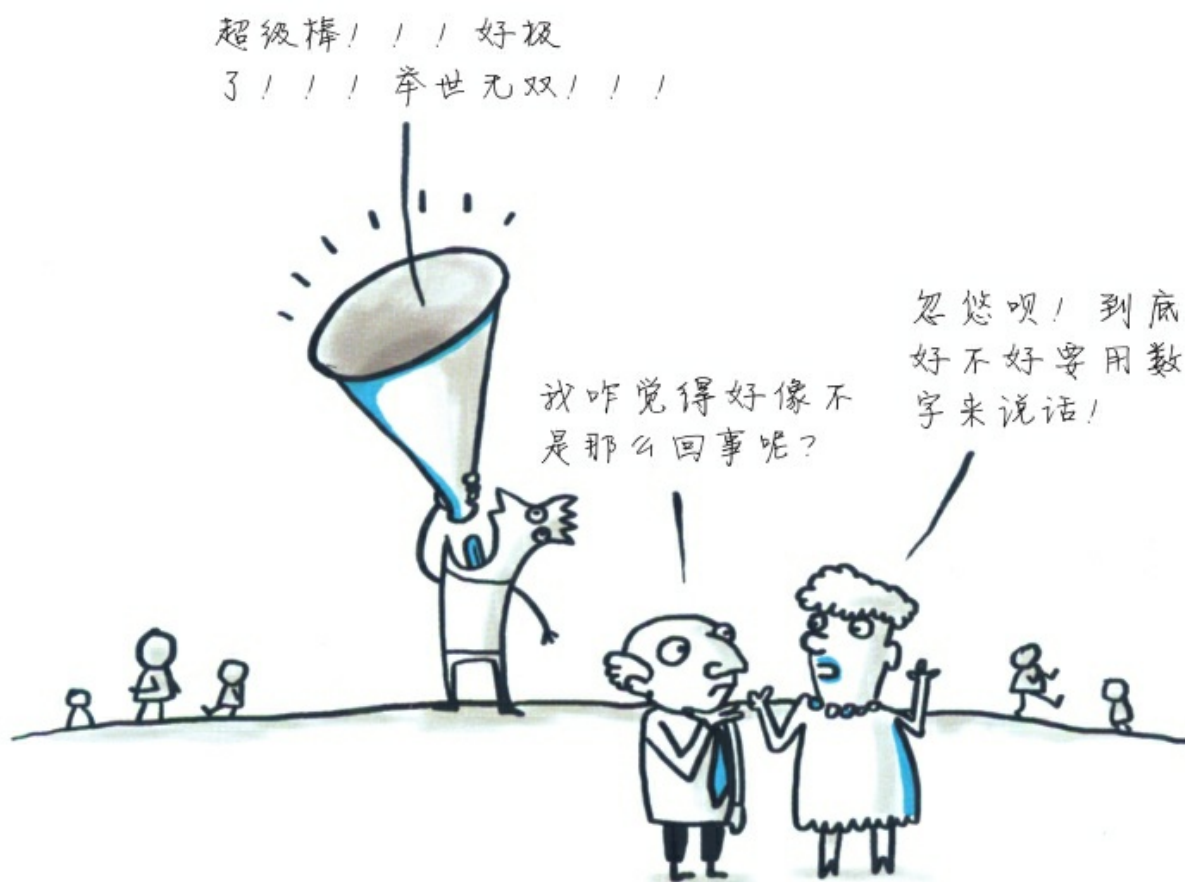
第8步 量化价值定位



在这一步中，你要做的是：

- 明确你的产品是如何为客户带来价值的。

·把量化的价值展示给客户。



让产品价值具体化永无止境！量化价值定位可以帮助你准确了解产品能为客户带来多少可衡量的价值

“你要陈述的事物可以衡量且能够用数字来表达时，对它才算有所了解；若无法衡量，你充其量只是一知半解。”

——开尔文爵士

量化价值定位可以以形象的指标衡量产品为客户带来的利益，衡量产品

价值是否符合客户的优先需求。产品带来的利益有很多种，例如，可以帮助客户简化工作流程、降低环境影响，或者是提高客户产品的销售量。简单地说，这种利益可以分为三大类，即“更好”“更快”和“更便宜”。量化价值定位的目标是要简明扼要地描述产品的利益是否和客户期望改善的目标一致。

量化价值目标聚焦的是现在客户希望得到哪些利益，而不是详细说明产品的技术、特性和功能。客户在购买产品时心里想的是：“它能给我带来什么价值？”他们必须证明得到的回报值得花这笔钱，或是你的产品能在生活中改善他们认为重要的某些方面。

价值定位必须和客户模型的优先需求吻合

之前你已经确定了客户模型的优先需求，设计了产品全生命周期使用案例，至此你已经了解了客户如何使用你的产品。

现在，你要根据客户的优先需求确定价值定位。如果他们的优先需求是尽快向市场推出产品，而你的价值定位是帮助对方降低生产成本

（如“我们的产品每个月可以为你们节省××美元”），这显然无法说服客户购买你的产品。产品价值定位和客户的优先需求不吻合，他们自然不会聚焦采购，而是优先要解决最紧急的需求。换言之，如果你的产品也能缩短客户的产品上市时间，那就必须在量化价值定位中进行重点说明。

对比现有产品和你的产品的使用区别

了解了客户的优先需求，接下来要始终聚焦这个问题。你可以采用对比说明的方式强调产品差别，首先说明使用其他产品的情况，然后说明使用你的产品的情况，最后进行对比。注意：在说明使用情况时要尽量做到信息量化。产品之间的价值差异就是你的量化价值定位。这个概念就这么简单，没必要复杂化。

把你的量化价值定位浓缩成一句话，然后用图表的形式体现使用不同产品的区别，这样可以直观形象地向客户展现你的产品价值。此外，在图表中注意使用客户的表达来陈述，这会让他们感到你的产品是为对方，或者说是为他们的行业量身定制的。

你应当明确陈述使用不同产品带来的价值差异，以便目标客户去了解、反对或支持并做出评估。这样做能帮助你深入了解产品可以在哪些方面为客户创造价值，同时也会增加客户对你的信任程度。

注意在说明使用产品时，你所列举的各种数据务必真实可信，不要夸大其词，结果无法达到目标。通常，创业者在说明产品优势时都喜欢夸大其词，殊不知这样只会损害自己的信誉。即使他们表现得很出色，但信誉丧失对于初创企业来说仍是得不偿失。因此，学会“少承诺，多付出”是很聪明的做法，因为信誉对于B2B企业的发展至关重要，它离不开稳定的供应商支持。

案例

SensAble Technologies

我们确定的客户模型是玩具行业的一位工业设计师。由于玩具行业和制鞋行业在设计领域的高度相似性，这一客户模型也同样适用于后者。对于我们的客户模型来说，能否及时完成玩具设计并投放市场是他最为聚焦的问题（由于身为管理人员，需要参与产品采购决策，这是他级别最高的需求。）因为新玩具大多是根据流行影视或电子游戏中的角色设计的，上市时间越短，意味着实现销售之前的周转时间越短。对于根据影视形象设计的新玩具，上市时间短意味着企业可以在生产玩具之前收集更多的信息，了解影视的受欢迎程度。（制鞋行业也高度强调上市时间，这样，设计师可以在一年之内做出更多设计。）

为此，我们首先要确定的是当前软件设计一件新玩具的平均上市时间是多久。我们仔细观察了客户设计玩具的具体过程，然后用他们自己的话来描述这个过程。我们反复修改描述内容，直到对方认为准确无误。然后我们去找另一家玩具厂商，观察他们的设计过程是否和我们描述的一致。经过一番调查，我们最终确定了对当前设计过程的可靠描述，其中抓住了设计的本质但又没有陷入琐碎的细节。接着，我们对制鞋企业的设计过程进行了观察，发现前面的描述同样适用于这个行业。

在此基础上，我们根据产品全生命周期使用案例，描绘了使用我们的产

品每个设计阶段需要花费多少时间（见图8-1）。

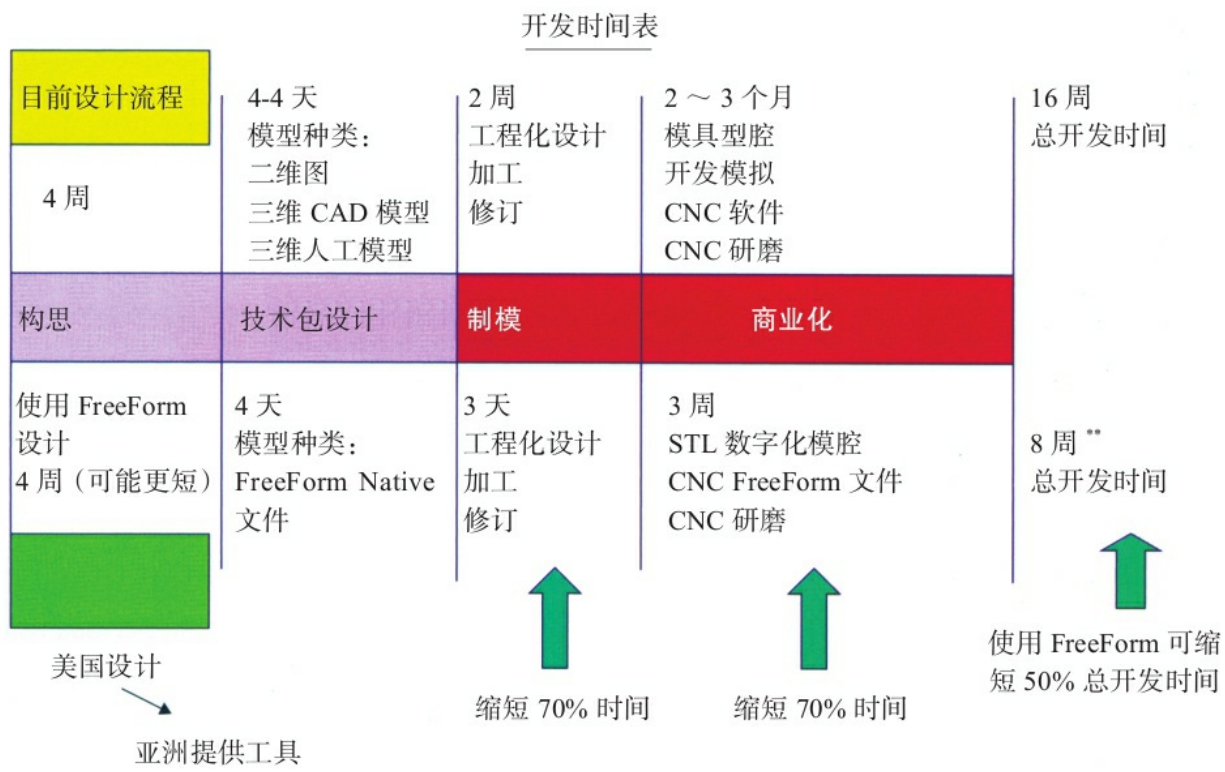


图8-1 SensAble量化价值定位图

我们的产品可缩短客户产品上市时间的50%，这意味着每个玩具或鞋样生产线可增加数十万美元到几百万美元的利润。在这里，我们没有体现产品具体实现了多少美元的价值，是因为我们的系统为客户不同的产品创造了数额不等的利润。同样，缩短50%的产品上市时间也使得制造商的生产过程变得更加从容，进而为他们创造了价值。可以说，这是一个非常好的量化价值定位案例。

InTouch

并不是每一个价值定位都能用准确的数字来体现，inTouch就是这样的案例。inTouch是一款软硬件相结合的产品，为那些希望和胎中宝宝互动的准妈妈们提供服务。它是一种可粘贴在腹部的产品，里面的传感器可以监测胎儿的心跳和其他生命体征。通过收集数据然后利用专利算法进行解读，这款产品能够描述胎儿的状态，包括是否健康、兴奋或高兴。例如，准妈妈可以为胎儿讲故事，然后通过这个产品了解胎儿的情绪变化。当然，她们也可以仅仅使用产品了解胎儿的心跳和健康状况。

你或许觉得这个想法挺离谱（其实大部分人都这么认为），但只要目标市场足够大，客户认为这是个好创意，愿意掏钱购买，那就根本没问题。

通过刻画切入点市场用户模型，这个团队意识到客户最聚焦的问题是确保胎儿健康以及建立母婴亲密感。为此，他们对当前产品的使用进行了描述，其中包括昂贵笨重的心率监测仪、母亲并不靠谱的直觉、麻烦费事的超声波检查，以及网上“大夫”们的众说纷纭（见图8-2）。

相比之下，对inTouch的使用描述表明，这款新产品能够快速、简单地增进母婴亲密感。虽然没有对两种解决方案进行量化对比，但对它们的形象描述已经赢得了准妈妈们们的共鸣，她们显然更愿意采用后者。

要感受宝宝，以前米歇尔要这样做：



使用心跳监测仪



靠直觉



专业超声监测

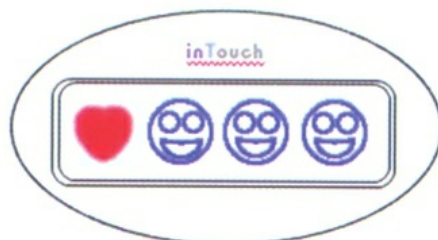


上网查谷歌

有了inTouch，米歇尔只需：



给宝宝读故事



感受宝宝的反馈

inTouch的先进技术

- 数据收集
 - 心跳
 - 胎儿活动
- 我们的专利技术
 - 将数据转化为胎儿反应的高级算法

inTouch，增进母婴亲密，提供安心保障

资料来源：
gadgetrivia.com
mothering.com
sheknows.com
parents.com
allvoices.com

图8-2 inTouch的价值定位

Meater

这个团队开发的是生物传感技术，他们的产品在尺寸、性能和价格等方面都要比市场上现有的产品好得多。他们选择畜牧业作为切入点市场，通过在母牛耳朵上植入传感器来预防疾病。生病的母牛会及早被发现并被隔离，这样既可以避免传染又能实现有效治疗，比当前监测的方式要好很多。

他们的客户模型是只顾赚钱的农场主，对待动物没有个人感情，多赚钱

是他的最高需求。

在描述当前情况时，团队首先确定了养殖业的经济状况。他们询问了几家农场，不断修改描述，直到所有表达都真实可信。接着，他们开始描述使用新产品的情况，以充分证据为基础提出一些保守的假设，然后算出利用他们的产品可以帮助农场主节省多少钱（见图8-3）。显然，两种描述之间的差异就是团队所需的量化价值定位。鉴于客户模型聚焦的首要问题是钱，这个案例的价值差异很容易得到量化体现。

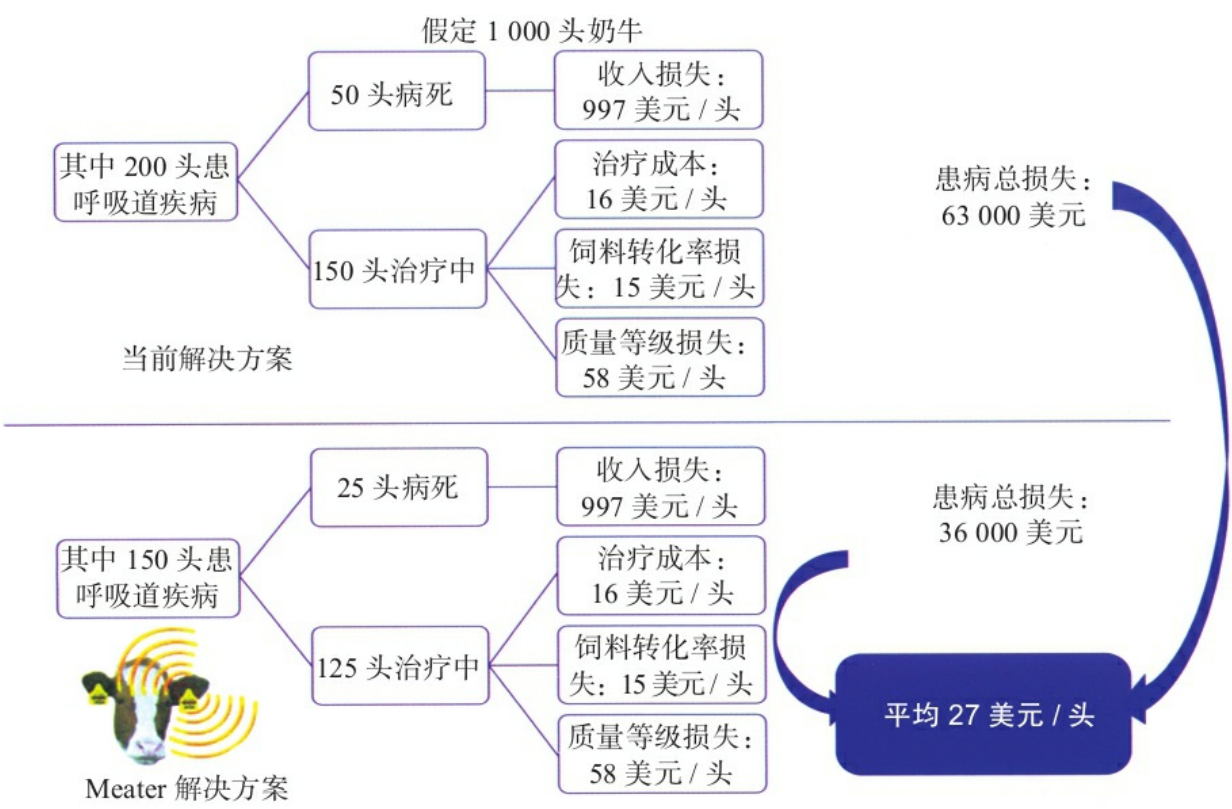


图8-3 Meater奶牛病损对比图

这是一个很有说服力而且非常具体的量化价值定位，它能够有效吸引目标

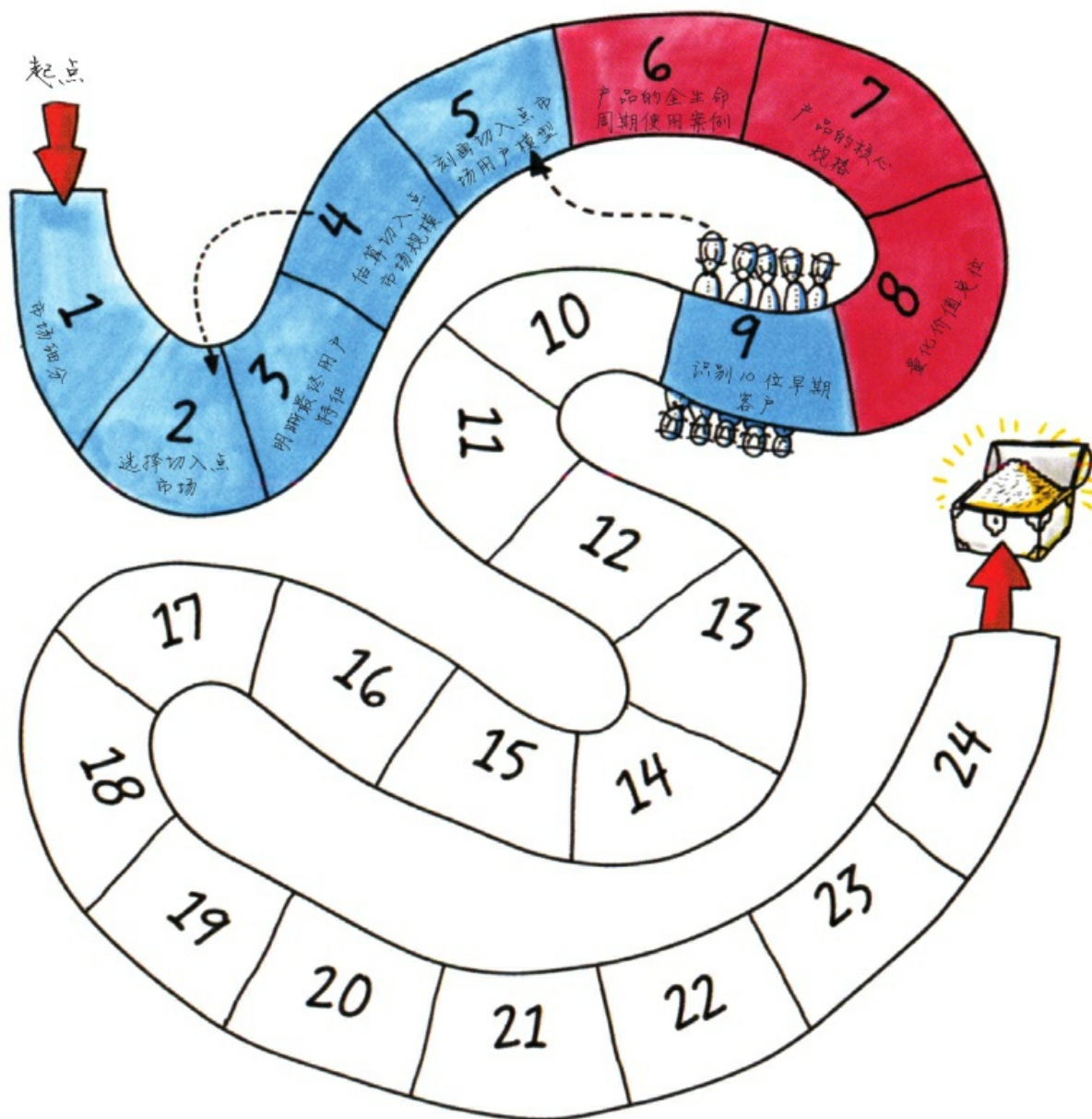
客户并促成产品采购。此外，量化价值定位对于团队后期确定商业模式和定价方案也非常有帮助。

总结

量化价值定位针对的是客户模型的首要聚焦问题。首先你要利用产品的全生命周期使用案例，了解并用客户熟悉的方式描述当前产品或解决方案的使用状况；然后说明使用你的产品可能实现的状态，注意指出新产品可为客户首要聚焦的问题带来哪些价值。最好采用图形化单页说明方式，它能让客户马上明白你的价值定位，然后加以分析验证。做好这一步会对创业的整个过程发挥重要影响，因此，你应当多投入时间和精力优化你的价值定位。

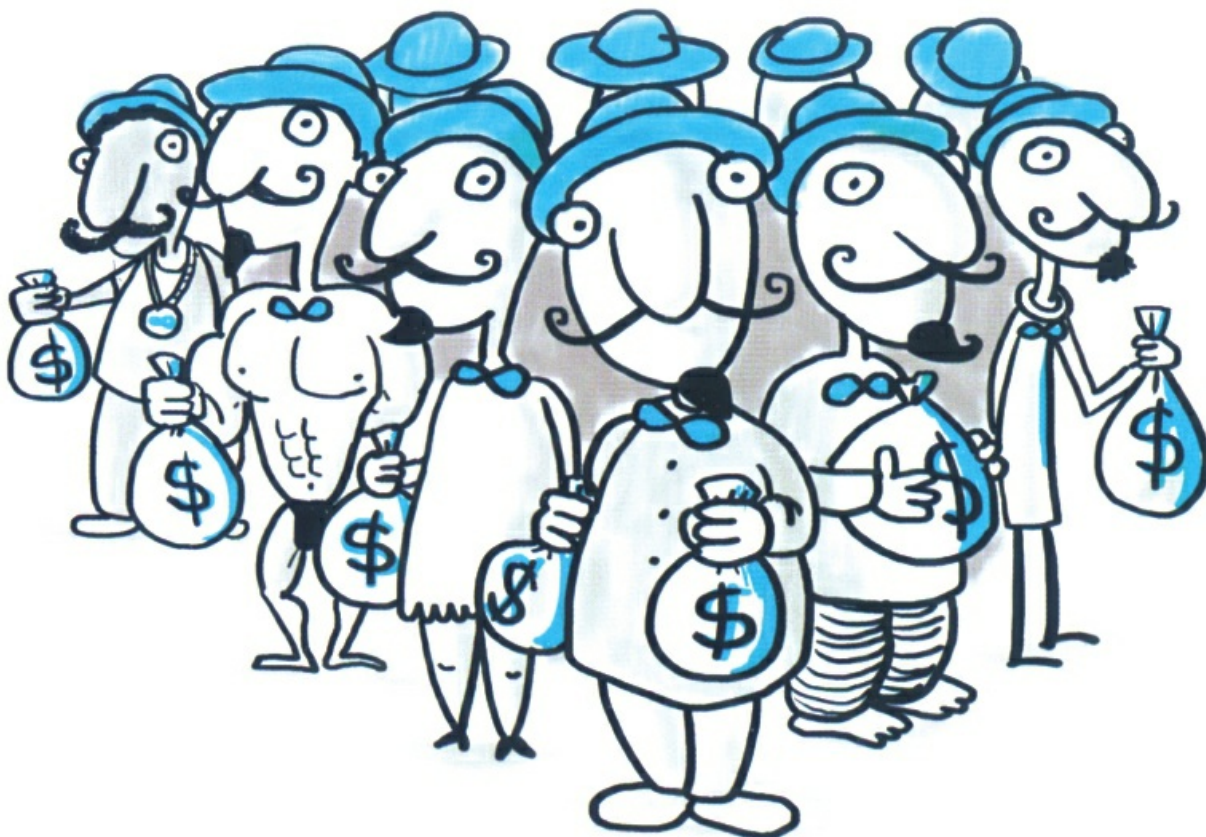
本书由“ePUBw.COM”整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载！！！！

第9步 识别10位早期客户



在这一步中，你要做的是：

- 根据客户模型特征，找到至少10位符合最终用户特征的潜在客户。
- 拜访这些客户，验证他们和客户模型的相似度以及购买产品的意愿。



根据客户模型找到10位客户，此举能很好地证明你的前进方向正确无误，同时帮助你对前面的步骤做出调整。

尽管确定和刻画切入点市场用户模型很重要，但为了保证产品取得成功，你还要寻找其他的潜在客户。找到其他潜在客户可以极大地鼓舞士气，证明你发现的是一个规模化的商业机会，而不是一锤子买卖。此外，这样做还能增强企业的可信度。

过度强调客户模型的问题在于，你会只见树木不见森林，围绕这个具体用户进行开发，从而丧失了向其他客户销售产品的能力。当然，如果你的客户模型设计得准确，这个问题是不会出现的。市场规模估算是保证

过度聚焦的第一个手段，本节讨论的方法是第二个手段。通过这一步列出符合客户模型的10位潜在客户，可以极大地促进你后面的行动。

在这一步中，你需要根据客户模型找出10位符合最终用户特征的潜在客户。你要联系这些客户，验证他们的特征，然后对主要市场调查进行修正。首先，你要验证这些客户和客户模型是否吻合，然后进一步验证截至目前的每一个步骤，如产品的全生命周期使用案例、量化价值定位等。这一步成功了就表明你的业务很有可能会取得成功，它不但会增强你的信心，也能有力地说服企业未来的合作伙伴、员工、客户、顾问和投资者。如果在这一步遇到问题，你应当回头检查前面的步骤，看一看哪个环节存在问题，解决问题之后再继续前进。

通过和10位潜在客户当面沟通，你可以直接测试前面八个步骤中建立的种种假设条件。设计主要市场调查的目的是要保证创业活动始终符合客户的需求，但那只是假设，现在你终于可以利用目前掌握的信息对客户展开“系统测试”了。如果你的方案存在问题，那很可能在这一步遇到来自客户的负面反馈。实际上，这是一个好消息，因为你不可能保证之前的每一步都正确无误。如果客户的反馈都是“还可以”，那只能说明他们并不聚焦你的产品，也不在意产品带来的价值。如果客户的反馈非常详细，甚至有批评的意思，这才表明他们聚焦你要解决的问题，表明你需要花时间跟对方沟通如何改善产品。

找到并联系10位潜在客户可以显著降低新业务开发的风险，为你指明正

确的通往成功的快速通道。

具体做法

1.列出10位以上的潜在客户（除客户模型之外），根据现有调查说明他们的相关信息。用来甄选的客户数量并无固定要求，因为有时候你只需12位客户就能完成，有时候需要列出20~30位客户才能从中选出既符合要求又对产品感兴趣的客户。这些客户应当彼此相似，或者说符合客户模型的特征。如果不符合，你需要重新罗列客户名单，甚至有可能重新选择客户模型。保证名单中客户的同质性非常重要，因为他们对彼此来说都是有力的产品推荐者。

2.联系名单上的客户，向其说明产品的全生命周期使用案例、产品的核心规格和量化价值定位（即第6步~第8步）。注意：在沟通时，你应当采用“征询”的语气而非“销售”的语气，因为后者会严重影响你们的沟通质量。确定客户的需求和想法是否和你在客户模型、产品的全生命周期使用案例、量化价值定位、市场规模预测等步骤中得出的结论一致。你应当特别留意验证关于用户采购优先聚焦点的假设，看它们和客户的观点是否吻合。

3.如果客户认同你在前面的步骤中所做的假设，如果情况允许，接下来可以询问他们愿不愿意确定购买意向。因为是在征询对方，你可以说：“如果有公司能提供这种产品，你有兴趣购买吗？”，但不能直接询

问：“你会购买这种产品吗？”如果对方非常感兴趣，你甚至可以问是否愿意为产品预付定金，这是非常有诚意的举动。不过，在收取定金之前，你必须确保能够拿出令人满意的产品，确保对方的采购不包含任何你无法满足的附加条件。

4.如果客户的反馈和你之前的假设不太一致，你需要做好笔记，认真考虑会给你的分析造成怎样的影响。除非每位客户都表示不同意见，否则不要对新客户的面谈反应过度。实际上，见过几个客户之后，直觉会告诉你后面的讨论是否能够继续下去。

5.接触了每一位客户，现在你肯定获得了一些新的信息。你可以返回前面的步骤，对先前做出的假设进行修改，然后决定是否联系其他客户。记住，你的目标是找到10位具有同质性的客户，他们不但对你的产品感兴趣，而且高度符合你的客户模型和在其他方面的假设。

6.如果你发现名单上的10位客户对产品的核心规格都没有兴趣，很有可能要考虑重新选择切入点市场了。

7.尽管这个步骤的概念比较简单，但联系客户获取反馈需要投入大量的工作。当然，它带来的成果也是非常可观的，对于后续的步骤具有重要的指导意义。注意：不要向企业外部透露你的客户名单和反馈信息。

客户模型是否准确

在寻找10位潜在客户的过程中，你要测试的是客户模型能否真实可信地代表目标客户。如果客户模型在目标客户群体中是统计上的孤立值，它不但无法提供可靠的信息，而且会把你的产品开发带入歧途，制造出客户不需要的东西。在验证客户模型时，你会发现一些客户和客户模型共有的特征，这些发现会帮助你丰满客户模型，使其变得更具有代表性。通过这一步，你会发现比之前更准确的客户模型，这是一件好事，它表明你正在不断地优化解决方案。

如何处理负面反馈

首先要说明的是，在本书的24个步骤中，你的目的并不是做到每一步都完美无缺，而是要一步步地验证假设，获取来自潜在客户的真实信息。因此，得到负面反馈是必然的，创业团队如何处理负面反馈在很大程度上决定着团队能否取得成功。任何步骤出现负面反馈，则表明你的假设存在问题，这是一个宝贵的信号，说明你截至目前的调查和数据存在错误。在大多数情况下，某一个步骤出现负面反馈并不表示整个创业方案的失败，坚守错误方案而罔顾客观事实地高歌猛进才是真正的失败。

有些人或许会说：“我为什么要听反对的声音？”像史蒂夫·乔布斯那样反直觉而行之，不是也取得了创业成功吗？真正的创业者能够预见别人无法预见的机会，能够克服别人无法克服的障碍。但是，就像热力学定律无法被改变一样，你无法凭意志形成一个并不存在的市场，即使具备强大“现实扭曲力场”的人也做不到。这一点就如同迪恩·卡门和思维车

或史蒂夫·乔布斯和NeXT计算机一样，已经在历史中经过证明了。换言之，这就是客户中心创业法的精华所在。

案例

从垃圾填埋场获取沼气

有个团队提出了一项大胆的创业计划，利用复杂的技术在垃圾填埋场监测并获取沼气，从而降低有害气体的排放，将其转化为发电能源。

他们完成了市场分析、客户模型刻画、产品的全生命周期使用案例和量化价值定位，大家都觉得项目可行，接下来就需要接受真实客户的验证了。

考虑到不同的位置、规模、所有权结构和其他因素，该团队选择了10个最有希望采用此技术的垃圾填埋场。他们联系每个垃圾场的负责人，发现其中有8个高度认可这个项目。实际上，在面谈结束时有5家以上都确定了技术采用意向，这让整个团队士气大振，意识到他们的开发方向正确无误（见表9-1）。

在这个案例中，寻找客户的过程准确有效，得到的结果令人欢欣鼓舞，很好地验证了该团队的创业计划。

表9-1 沼气获取技术方案的10位客户列表

客户名称 – 地址 (有更改)	总安装兆瓦数	联系人 (有更改)	是否已联系
1. × × 州 × × 市垃圾处理场	9.8	场主	是
2. × × 州 × × 市史密斯垃圾处理中心	4.8	场主	是
3. × × 州 × × 市能源系统公司	18.4	第三方运营商	否
4. × × 州 × × 市垃圾处理场	16.8	场主	是
5. × × 州 × × 市垃圾处理场	16.5	场主	是
6. × × 州 × × 市能源系统公司	12	第三方运营商	否
7. × × 州 × × 市垃圾处理场	9.8	场主	是
8. × × 州 × × 市垃圾处理场	7.9	场主	是
9. × × 州 × × 市史密斯沼气集团	7.34	第三方运营商	是
10. × × 州 × × 市史密斯垃圾管理中心	6.9	第三方运营商 / 场主	是

B2C双边市场案例——虚拟艺术学院

另一个团队的想法是通过互联网为郊区的富家子弟提供高质量的艺术培训服务。经过市场调查，他们列出了一张马萨诸塞州韦尔斯利市的家长名单。通过和家长沟通，他们意识到让这些不差钱的家长掏腰包付费不是问题，问题在于这个双边市场中的另一边，即艺术家们，是否愿意参与这项商业活动。他们有没有耐心教课？有没有必要的培训设备？是否需要启动资金？是否乐意、有能力而且能可靠地为市场需求提供教师资源？尽管不是付费客户而是收费群体，这些艺术家仍必须以一定的价格提供必要的服务，这样才能保证公司的继续存活。

带着这个疑问，公司创始人开始通过社交媒体等资源联系潜在的艺术家，然后逐一和对方进行沟通。他们对面谈经过进行详细记录，认真总结从客户那里得到的反馈信息。

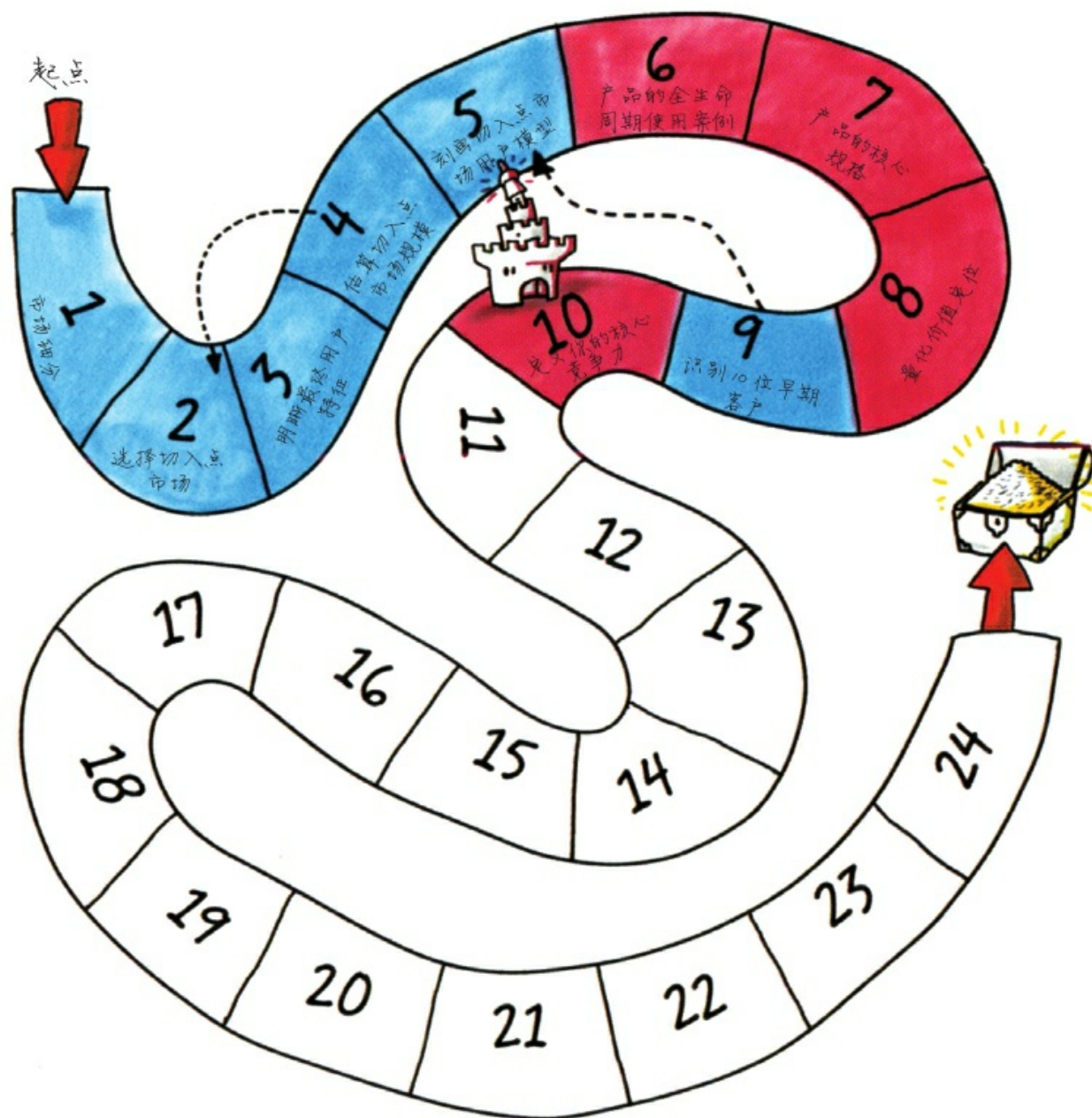
结果表明，10位艺术家中有8位愿意积极参与虚拟艺术学院项目，其他两位的可能性也很高，只不过团队已经没有时间继续做调查了。不难看出，和客户当面交流，确保团队的客户模型准确无误是非常重要的。成功发现潜在客户不但让团队对创业计划充满信心，而且对后续的步骤也变得更加专注。

总结

找到10位潜在客户并和对方当面交流，这样做可以保证你的客户模型准确无误，保证你关于客户的其他假设有效成立。如果你能做好这一步，然后对前面存在问题的步骤进行微调，后面的创业步骤就会变得更有信心。

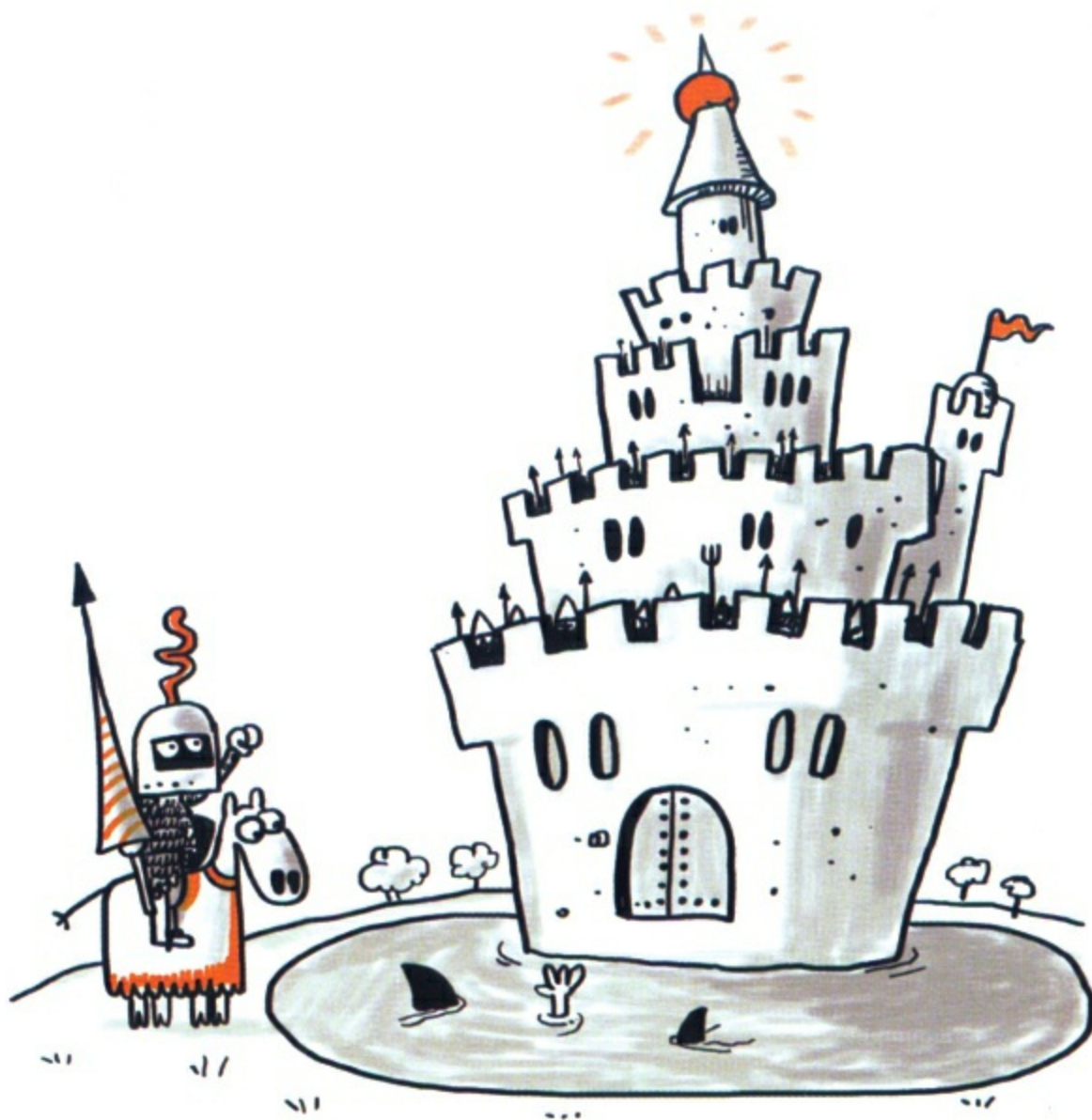
本书由“ePUBw.COM”整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载！！！！

第10步 定义你的核心竞争力



在这一步中，你要做的是：

·解释为什么你的企业能够为客户提供其他企业无法提供的解决方案。



你要阐明你的企业能够比其他企业为客户提供更好的解决方案。这是初创企业的核心优势，是夺得最终王冠的关键。

在前面的步骤中，我们一直聚焦的是如何满足目标客户的需求，接下来

要做的是确定你的企业有何特别之处，即你手中的“王牌”是什么。

核心竞争力（the core）指的是你能比竞争对手更加高效地为客户带来利益的东西。你要寻找的是一种其他公司很难效仿的能力。虽然核心竞争力在整体解决方案中只占很小的一部分，但没有它你就无法形成有效的解决方案。你可以试想一下，你有哪些方面要比其他企业做得更好？

核心竞争力还能为企业提供保护，保证你千辛万苦开发的产品不会轻易被别人模仿或超越。想一想，你的产品有哪些方面是竞争对手无法复制或很难复制的？没错，那就是你的核心竞争力。

核心竞争力举例说明

企业的核心竞争力需要根据每个企业的具体情况确定。它需要深入的思考，呈现出不同的表现形式。为了便于说明，我可以给大家举一些例子，帮助大家明确自己的核心竞争力。

·网络效应（network effect）。如果这是你的核心竞争力，你可以在市场中达到临界值，成为市场标准，让潜在客户根本不考虑其他产品。在这种情况下，产品为用户提供的价值遵循梅特卡夫定律（Metcalfe's Law），即网络对其中任何个体的价值与网络用户的数量呈指数级增长关系。拥有用户最多的企业价值最高，因此新用户都会选择该网络，结果导致这个网络越来越大，形成正反馈循环。例如，eBay、LinkedIn、Facebook和谷歌广告都属于这种情况。MySpace一开始也曾有过网络效

应方面的优势，但公司没有意识到这一点，未能将其作为核心竞争力，最终被Facebook迅速取而代之。如今，Facebook已全面实现网络效应，成为市场中无法撼动的领先者。

·客户服务（customer service）。建立聚焦客服的流程和企业文化也是一种核心竞争力，它能让你有效地留住客户，避免成本高昂的客户损失。它还能帮助你用更高的效率吸引和获取市场中的客户，因为只要客户对你的服务满意，他们就会积极地为你进行口碑传播。实现这种核心竞争力，需要企业上下的一致承诺和聚焦，一如既往地保证客户的满意度。它需要企业做到别人难以做到的要求，如“无条件退款”或其他近乎苛刻的维护客户利益的规定。这方面的成功案例有Zappos鞋业、Warby Parker眼镜、Nordstrom百货、美国商业银行和曾经的IBM。这种策略很难实施，因为竞争对手无法复制和否定你的核心竞争力。如果实施成功，它会为你带来巨大的优势。

·成本最低（lowest cost）。另一个核心竞争力是通过优化能力、关系、流程、产量、财务费用和企业文化，在成本方面战胜对手，长期成为低成本供应商。例如，沃尔玛就是依靠低成本取得成功的，很多亚洲企业，特别是近期进入清洁能源行业的中国公司，也是利用这一优势实现发展的。低成本带来的利益可以推动规模经济效益。规模经济效益并不是核心竞争力，它实际上是一种企业的市场进入策略，在此基础上和对手展开竞争。例如，本田进入美国市场时主要提供的是低成本的割草

机、踏板车、摩托车、除草机和汽车，后来赢得市场之后才逐渐转变为低成本策略。实际上，本田的核心竞争力是生产优质发动机的能力，低成本只不过是进入新市场的一种手段。

·用户体验（user experience）。很多新策略都可以演变成潜在的核心优势，如用户体验。用户体验一直是市场聚焦的重点（或重点之一），在纽约这种设计和时尚人才云集的城市，用户体验是促进创业活动成功的重要因素。采用这一策略的做法是让孩子擅长开发和不断改善用户体验。Gemvara珠宝公司就是这样，从总经理到每一个员工都高度聚焦用户体验。他们只聘请最顶尖的人才，始终把用户评论放在第一位，形成良好的公司文化，让人人都意识到这是一个标准很高的行业，每一件产品都必须达到卓越。同样，强调用户体验也是苹果公司的核心竞争力，在设计产品时苹果不惜调动所有资源，以实现为客户创造惊异用户体验的企业承诺。

以上都是确定核心竞争力的案例。注意，你的核心竞争力必须表述清晰，确保创业团队对核心竞争力达成共识，这样才能保证核心竞争力的持续有效开发，保证核心竞争力成为企业制定和实施任何策略的基础。简而言之，核心竞争力就是企业有效对抗竞争对手的防御阵地。

如何定义你的核心竞争力

不难看出，定义核心竞争力更多的是一种自我认识而非基于调查所做的

分析。你可以在外部数据和分析的基础上展开内部自我认知。尽管这一过程比较宽泛概况，你最终确定的核心竞争力描述却必须真实具体。

定义核心竞争力并不容易。它不能只停留在抽象思考阶段，而是必须结合各种不同的现实因素，如客户需要什么、你拥有哪些资产、你喜欢做什么、你的合作伙伴能做什么、企业所有人的个人目标和财务目标是什么等。此外，你还必须行动迅速，描述具体，这样才能保证得到的答案既真实又准确。和其他创业要素不同，核心竞争力这一项不能改变，确定之后必须长期坚持。轻易改变核心竞争力会给你带来很大的风险，让你辛苦建立的优势丧失殆尽。当然，随着你对市场、客户和企业资产的认识逐渐深刻，你可以对核心优势进行调整。谷歌就是一个很好的例子。一开始，谷歌认为其出色的搜索引擎算法是核心竞争力，但结果是靠关键字广告这种新的商业模式取得了成功，然后在竞争对手采取行动之前迅速实现了网络效应。

知识产权或企业文化是核心竞争力吗

确定核心竞争力时，企业通常会把知识产权包括在内。实际上，知识产权作为核心竞争力的效力在很大程度上取决于企业所在的行业。在医疗行业，特别是生物技术行业中，专利是保证新企业产品取得成功的重要因素。但对其他行业来说，知识产权有一定价值，但算不上确保创业成功的必要条件。技术是死的，市场是活的，应用专利的能力往往比专利本身更重要。当然，如果两者兼而有之会更好。例如，应用能力突出的

团队可以不断地推出创新产品，相比之下只围绕几个专利生存的企业往往缺乏足够的开发动力（生物技术领域的个别案例除外）。

有些企业擅长开发能够快速推动创新的流程或公司文化，以这种方式建立自己的市场优势。它们密切聚焦客户，利用强大的产品管理和敏捷开发把前期优势转化为可持续增长的优势。不过随着企业的壮大，这种策略很难作为一种独特的核心竞争力得到维持，因为当规模较小的公司进入市场展开竞争时，它们会有更好的敏捷优势，在创新速度方面把你远远地抛在后面。因此，大多数企业不会只依靠创新速度取胜，而是将其作为一种动力，一种确定核心竞争力之前的保护措施。换句话说，每一家企业都必须快速创新，不管这一条是不是企业的核心竞争力。但是，如果没有其他因素作为真正的核心竞争力，没有几家企业会依靠快速创新一直取得成功。

核心竞争力不是竞争地位

你的核心竞争力并不是客户眼中的购买原因，他们聚焦的是你的竞争地位。（见第11步）核心竞争力可以推动你为客户提供利益的能力，这种能力必须转化成客户价值（必须吻合客户优先聚焦的问题），然后实现更好的竞争地位。核心竞争力聚焦的是形成差异化的能力，它能让你不同于竞争对手，让他们难以复制你的模式。确定核心竞争力是区别你和当前以及潜在竞争对手的最有效的方式，它能帮助你在创业过程中利用最少的资源获得最大的价值。

先发优势不是核心竞争力

在确定核心竞争力时，先发优势是一个很常见的错误概念。先发优势是指企业仅仅因为是市场中的先行者而取得成功。但是，大多数先行者的结局都是被后来居上的企业取而代之，因此，先发优势本身并不能转化成可持续的核心竞争力，有时甚至被视为劣势。先发优势可以帮助明确定位核心竞争力的企业取得成功，但它本身并不能成为赢得市场的保证。换言之，如果只有先发优势但它无法转化成其他优势的话，如锁定关键客户、实现正向网络效应、在特定领域招聘顶尖人才等，你还是无法保证成功。

锁定供应商也不是核心竞争力

实现竞争优势的方法之一是预测解决方案中的各种要素，然后以独家供货形式锁定供应商。如果供应商同时向多个不同市场销售产品，或是需要从较小的供应商那里大量进行购买，你可以要求独家服务以满足约定的时间要求和最小订购量要求。苹果公司采用的就是这种策略，它为公司带来的高额利润保证了足够的资源和灵活性。但这一点并不是苹果的核心竞争力，真正的核心竞争力在于追求完美和超越想象的公司文化，这些价值最终在史蒂夫·乔布斯的领导下得以实现。

和知识产权一样，锁定关键供应商也是预防潜在竞争对手的好策略，在合适的情况下可以积极采用。但它并不是企业的核心竞争力，最多只能

算是阻碍竞争对手的绊马索。在充满竞争的赛场上，布置种种圈套阻拦对手的确是一种计谋，但作为企业只能有唯一的核心竞争力。换言之，核心竞争力就是你最终成功阻拦所有竞争对手的王牌利器。

案例

SensAble Technologies

在思考SensAble的核心竞争力时，有些人好像马上就发现了。我们有独特的PHANToM硬件机械设备，设计非常灵巧。此外，我们还有一项重要专利，即“力反馈触觉接口”（美国注册专利号5625576），是当时被参考次数最多的专利。我们还有来自麻省理工学院的技术工程专家托马斯·马西一同参与投资创办公司，这些不都是核心竞争力吗？

但是，重新思考几位创业者的首要聚焦目标之后，我们发现大家的共同目的是要在较短的时间内快速实现企业成功。公司另外两位创始人托马斯和朗达夫妇准备在四五年之内回老家肯塔基州，而我的目标是想把公司做大，吸引风险投资，这样至少需要五年的时间。

如果我们聚焦的是知识产权，结果可能要依靠其他人的帮助，时间方面也变得无法预测。我们要成为法律专家，以免别人忽略或是利用我们的专利。这可不是我们擅长的工作，跟我们的个人目标和兴趣完全不相关。这也不是我们希望看到的情况。因此，尽管我们在律师和麻省理工学院的帮助下非常投入地进行知识产权开发，但它就像城堡外面的护城

河（如本节开头漫画），并非城堡顶端的王冠本身（企业的核心竞争力），后者才是整个城堡中最为重要的部分。

如果我们聚焦的是硬件，实现成功投入花大量的时间和成本，但对投资者来说，硬件开发企业的吸引力完全不及软件开发企业。特别是20世纪90年代之后，机械设备的开发已经失去了昔日的光辉。经过认真的考虑，我们最终决定不能做成机器人开发公司。毕竟，我们的切入点市场聚焦的不是自动化设备而是设计活动。和知识产权一样，虽然我们也努力开发PHANToM硬件，但它仍只是保证成功的外围条件而非核心竞争力本身。

我们考虑过锁定关键部件（高保真发动机）供应商，它们提供的产品比其他供应商要好得多，能有效阻止对手和我们竞争。但是，在市场条件正常的情况下，竞争对手总会找到办法自行生产关键部件。最终，我们决定把软件开发作为自己的核心竞争力，因为这项业务不但具备规模化，而且具有更大的价值。和托马斯谈论之后，我们发现PHANToM系统背后的软件非常复杂，它的触手动作甚至比人眼观察的速度还要快。

（人眼接收影视画面的速度是每秒20~30帧，为模拟触觉PHANToM系统每秒需要更新1000帧的画面。）实际上，触觉接口软件只是我们核心竞争力的一部分，它还包括如何通过电脑转化触觉感知到的重量、形状、纹理、变形和其他物理属性，然后和电脑生成的虚拟物体进行互动。最后，我们把企业的核心竞争力定义为“三维触摸物理学”，即利用

软件引擎在电脑上生成3D物体，但我们的目的不是为了视觉呈现而是为了感知虚拟。

确定核心竞争力之后，我们必须将其转化为未来的可持续优势。首先，我们开始物色有能力实现这个核心竞争力的团队成员。我们在公司外部寻找该领域的专业人士，与他们建立密切关系，邀请他们加入团队。我们还十分聚焦这些专业人士的“生存土壤”（如麻省理工学院、布朗大学和斯坦福大学的相关科系），经常在这些地方进行宣传建立联系，以便招募优秀的未来人才。对于公司首席技术官托马斯来说，这项工作是他的首要聚焦，他每个季度至少会参加一次技术战略会谈，了解公司的技术现状。我们必须确保在这一领域拥有强大的开发能力，为此公司制订了高效的激励方案，为开发人员提供优厚的薪酬和大量的股票期权。

通过这些方式，我们确定了可实现自我保护和赢得竞争优势的核心竞争力，它能保证我们成功地对市场进行开发。显然，一开始我们得出的结论是错误的，容易得出的结论从来都不是真正的核心竞争力。你应当在这个问题上多投入精力，因为确定核心竞争力会为企业带来巨大的优势，能让你在后面的步骤中得到成倍的回报。

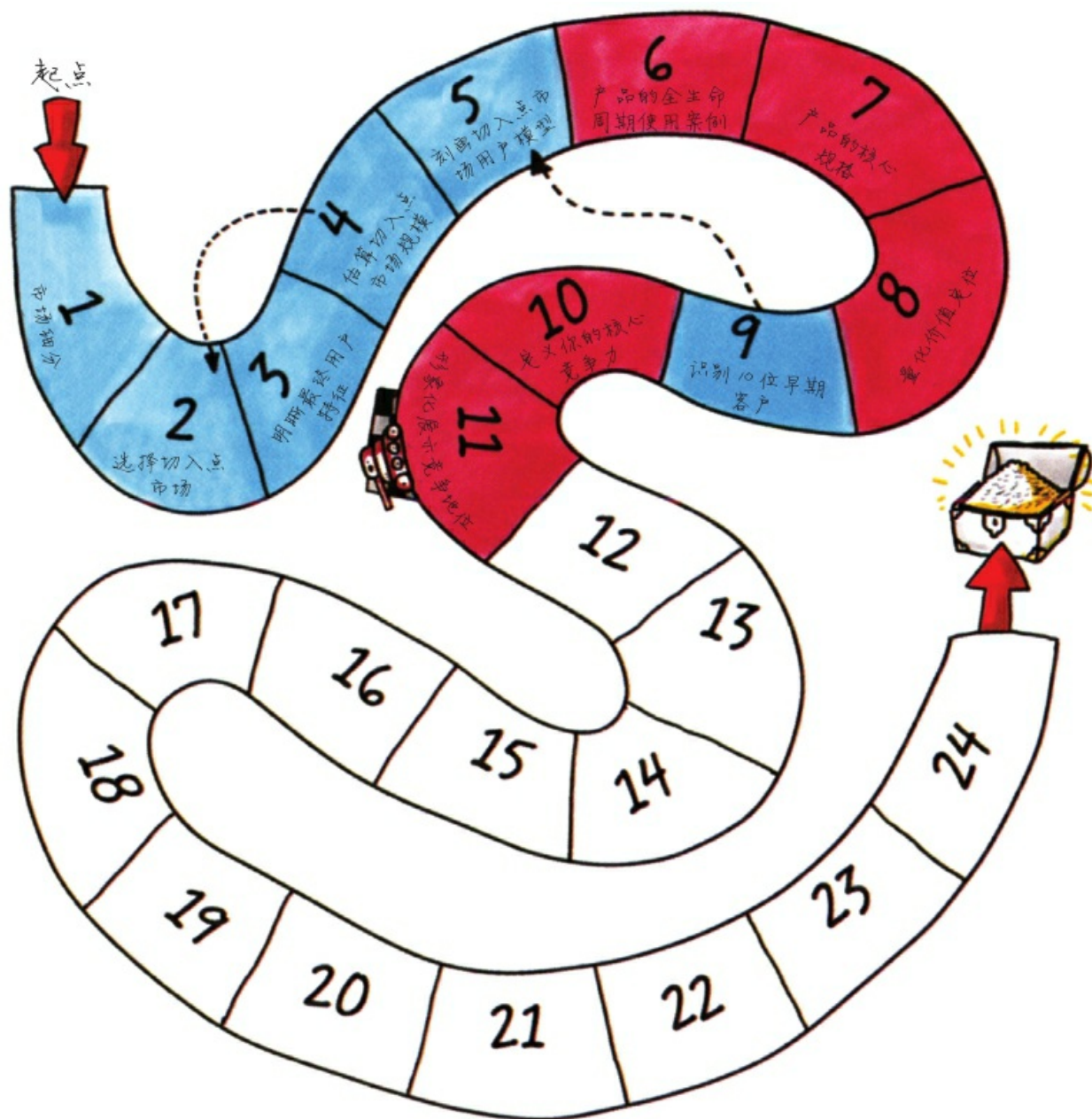
总结

确定核心竞争力是企业认真思考自我的第一步，它和前面强调聚焦客户的步骤有着显著的区别。核心竞争力，即你的竞争对手所不具备的，可

以让你实现自我保护，同时能保证持续发展优势的能力。核心竞争力一旦确定就不要轻易更改，你应当持续不断地强化这一优势。核心竞争力经常变动是个很不好的兆头，它表明你无法有效地形成持续开发的能力。不过，当你发现客户最重视的问题和自己最擅长的领域时，核心竞争力也会发生变化。定义核心竞争力是一件抽象而且困难的工作，做好这一步会极大地提升你的企业价值。

本书由“ePUBw.COM”整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载！！！！

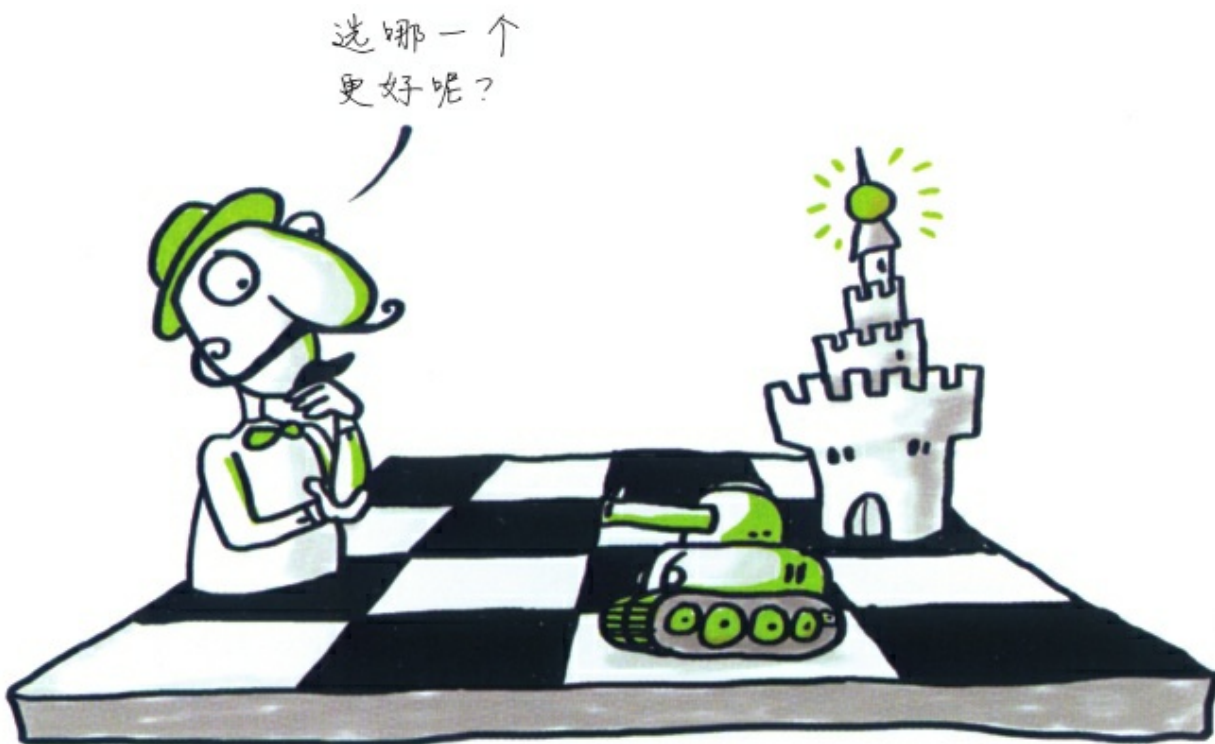
第11步 形象化展示竞争地位



在这一步中，你要做的是：

- 展示你的产品在满足客户模型的两大优先需求方面做得有多好。
- 相较于你的产品，现有其他产品在满足客户模型的优先需求方面做得有多好。

·分析你选定的市场机会与企业的核心竞争力和用户优先需求是否匹配。



企业核心竞争力怎样满足客户的真正需求?

竞争地位可以让企业充分利用核心竞争力，将其转化成为客户创造真正价值的能力，是客户真正的关注点。

在开发新市场时，你需要针对新的客户群体开发产品，而不是选择现有产品开发一个更高级的版本。在《蓝海战略》一书中，作者W.钱·金和勒妮·莫博涅认为，只要企业聚焦未得到满足的客户需求，为其提供更好的产品，那就根本不必担心竞争对手，因为你的聚焦点已经让企业成功摆脱了竞争对手的困扰。

尽管这一观点颇有价值，在某种程度上来说是正确的，但实际上客户总是在产品比较的基础上做出采购决策的，他们会考虑各种选择，然后从中挑选出最能满足自己优先需求的产品。因此，我们需要利用竞争地位图表来分析你的产品和竞争对手相比具备哪些优势，以及还存在哪些不足。通过结合竞争地位和量化价值定位分析，我们可以了解到市场是否需要你的产品，以及你的企业是不是提供了有效的解决方案。

通过竞争地位图表，你可以直观地了解你和竞争对手在满足客户两大优先需求方面有何差距。分析竞争地位，目的是要了解你的竞争地位能否充分利用企业的核心竞争力，以及你的产品能否比竞争对手更好地满足客户的优先需求。企业的核心竞争力虽然相对灵活，但通常变化幅度有限。无法将核心竞争力转化为客户利益并不一定意味着你的核心竞争力有误，因为它实际上是创业团队资产和能力的一种反映。因此，出现这样的问题表明你的核心竞争力可能更适合其他市场机会。竞争地位是企业核心竞争力和客户优先需求之间的有效链接，它能反映出这些创业要素能否真实地服务你所选择的目标市场。

最强大的竞争对手：客户当前的消费行为习惯

很多情况下，企业遭遇的最大障碍是要说服客户改变当前的消费行为习惯。索尼随身听刚刚面世时，市场上几乎没有同类产品，企业最头痛的问题是如何向没有边走路边听音乐的习惯的消费者销售产品。那时，此类客户通常都是在家里听音乐或是去听音乐会。

在前面的量化价值定位中，我们已经了解了企业产品在满足客户优先需求方面可能出现的问题。通过比较企业产品和客户当前的消费行为习惯，你可以更深刻地发现所选定的市场是否真实。

当我的学生带着创业思路来找我时，往往会发现市场上已经有经营类似业务的企业了，这会让他们感到错过了最佳时机。受到竞争意识的影响，他们认为必须和其他创业公司针锋相对地竞争。他们一心想着打败竞争对手，很少去想该怎样提供满足客户需求的产品。实际上，他们和他们的假想敌加在一起，所占的市场份额也寥寥无几，更大的市场源于怎样改变消费者当前的行为模式，怎样克服个人和组织机构的行为惰性。换句话说，与其盯着对手为一座山头拼命厮杀，不如换个思路想想该怎样唤醒客户开拓更大的市场。

拥有正确的核心竞争力，说服消费者改变行为模式尝试新的解决方案，做到了这两点你的市场就会迅速扩张，让你和竞争对手实现共赢。在这种情况下，作为初创企业你们有可能合并，被大型公司收购或是上市经营。因此，了解了企业的核心竞争力和竞争地位，不要浪费宝贵的时间和竞争对手厮杀，你应当努力接触客户，形成核心优势，然后开发满足客户需求的有效产品。

怎样绘制竞争地位图表

和其他步骤一样，这一步也很简单，关键是要从主要客户调查中获取正

确的信息。这个步骤可以让你与客户沟通，对企业的竞争地位进行验证。

在绘制定位图时，首先要确定客户最聚焦的两大优先需求，将其作为企业产品要满足的两大基本目标。注意，这里要确定的是客户需求，它既不是空泛的价值口号，也不是琐碎的产品特征。

然后，根据接下来的描述绘制一张双轴象限图：

- 1.横轴和纵轴各分成两个部分。
- 2.将横轴标记为客户聚焦的第一优先需求。
- 3.在横轴左侧靠近原点的地方标注此需求的“最差情况”（例如，对于“可靠性”这一需求，可标注“低”）。
- 4.在横轴右侧标注此需求的“最佳情况”（例如，对于“可靠性”这一需求，可标注“高”）。
- 5.将纵轴标记为客户聚焦的第二优先需求，在靠近原点的一侧标注此需求的“最差情况”，另一侧标注“最佳情况”。
- 6.在图中标记你的企业以及竞争对手（包括目前和未来竞争对手）所处的位置，同时注明消费者“当前习惯”和“未来行为”等选项。

图11-1列出了客户的当前消费习惯，以及竞争对手在满足客户两大优先

需求方面所处的地位。

如果主要市场调查做得好，你会发现企业处于图中右上角的位置，即客户的两种优先需求都能得到很好的满足。图中左下角是竞争地位中最糟糕的状况，处于其他位置相比之下还不算太坏。如果发现你的企业不在图中右上角，或许你应当考虑重新评估企业产品的竞争地位了。

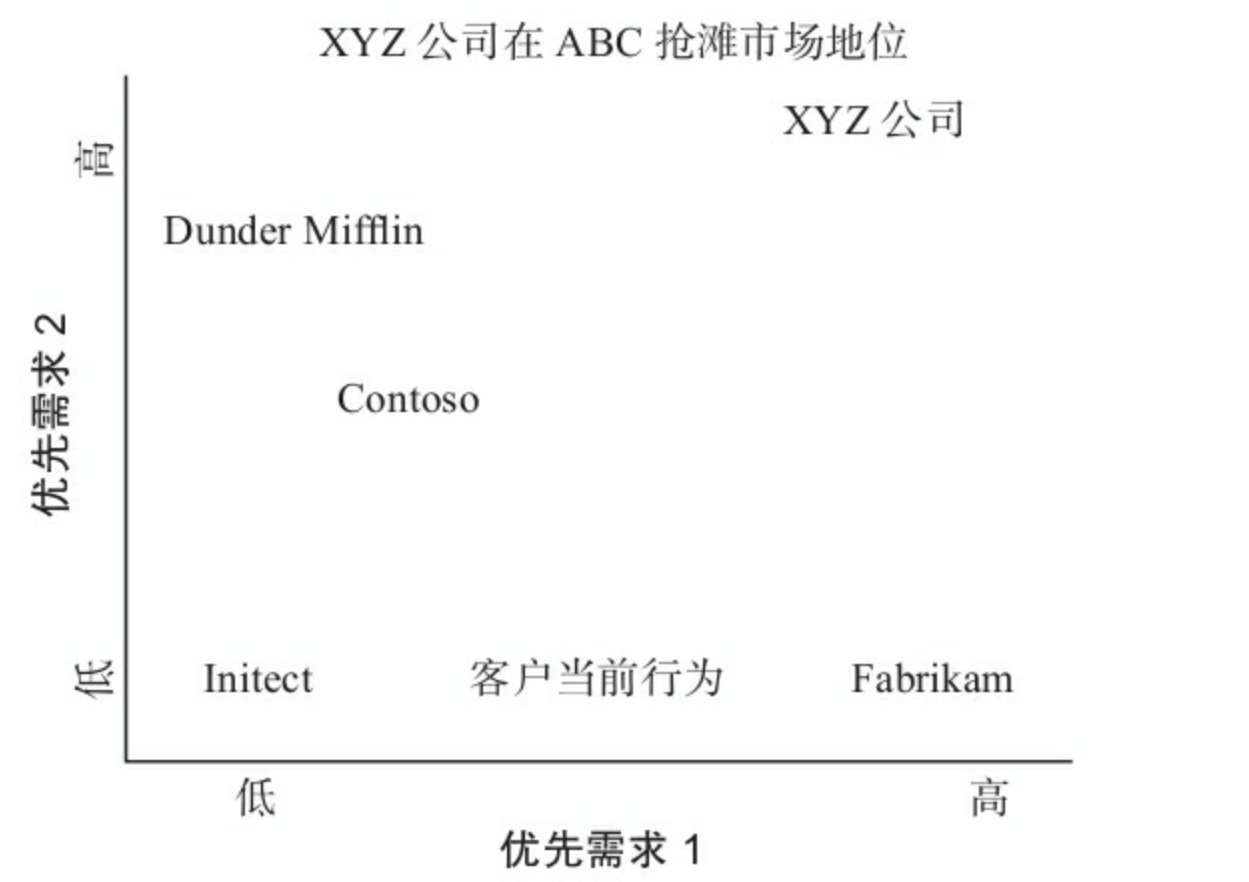


图11-1 竞争地位图表

接下来，把这张图展示给你的目标客户，向他们征求反馈意见。根据客户反馈修正竞争地位，直到它能准确地反映你的产品与竞争对手在满足

客户两大优先需求方面有何差距。

案例

SensAble Technologies

在我们公司，有些人认为应当基于PHANToM设备或虚拟感知物体能力来确定竞争地位。这种想法是错误的，因为它们不过是技术人员聚焦的产品特征，并非目标客户购买我们的产品FreeForm的根本原因。通过刻画切入点市场用户模型，我们发现客户最为聚焦的问题有两个：一是产品上市速度；二是能否帮助设计师准确地传达设计理念。

对于设计团队的管理者来说，他们想要的是这样的产品，既要有黏土设计的易用性和设计理念传达功能，又要有CAD/CAM软件工具的灵活性和沟通便利性。这些设计企业也曾大量使用CAD/CAM工具，但设计师们并不积极采用，原因是此类产品无法有效地解决他们聚焦的首要问题。CAD/CAM和Alias/Wavefront CAID（计算机辅助工业设计软件）在利用数学公式生成物体形状方面拥有显著能力，能极为精确地控制模型尺寸。但对于设计师来说，其缺点是无法实现复杂设计，无法进行艺术化处理。使用它们就好像在玩气球，这边压一个坑另一边就会鼓起一块，你在某处所做的设计，往往造成模型其他部分自动产生变化，这一点让用户感到非常头痛。



图11-2 SensAble公司竞争地位图表

图11-2简要说明了使用黏土、CAD/CAM/CAID软件以及使用我们的产品存在的差异。它充分利用了3D软件引擎和PHAN-ToM硬件设备为我们带来的核心优势。正因为如此，我们可以确定市场没有任何一种产品能像FreeForm那样完美地满足客户的优先需求。

SunSpring

参加我的能源创业课程的麻省理工学院和哈佛大学联合学生团队，他们有一项利用太阳能过滤水源的新技术。这个团队确定的切入点市场是部

队，驻扎在远离电网或缺乏稳定电源供应地区的部队。

在这个案例中，成本并不是客户聚焦的首要问题，水过滤系统的稳定性和效率问题是部队最关心的问题，因为他们经常要携带过滤设备在荒凉的地区执行任务，设备出现故障无法修复或无法补充水源是非常致命的。因此，部队对水过滤系统首先聚焦的是全天候工作能力和大容量过滤能力。这些需求和创业团队的核心竞争力高度吻合，因为这一点正是他们的技术优势，但我们在前面说过，企业的竞争地位强调的是产品满足客户需求的能力，而不是对技术优势的说明。该团队的竞争地位图如图11-3所示。



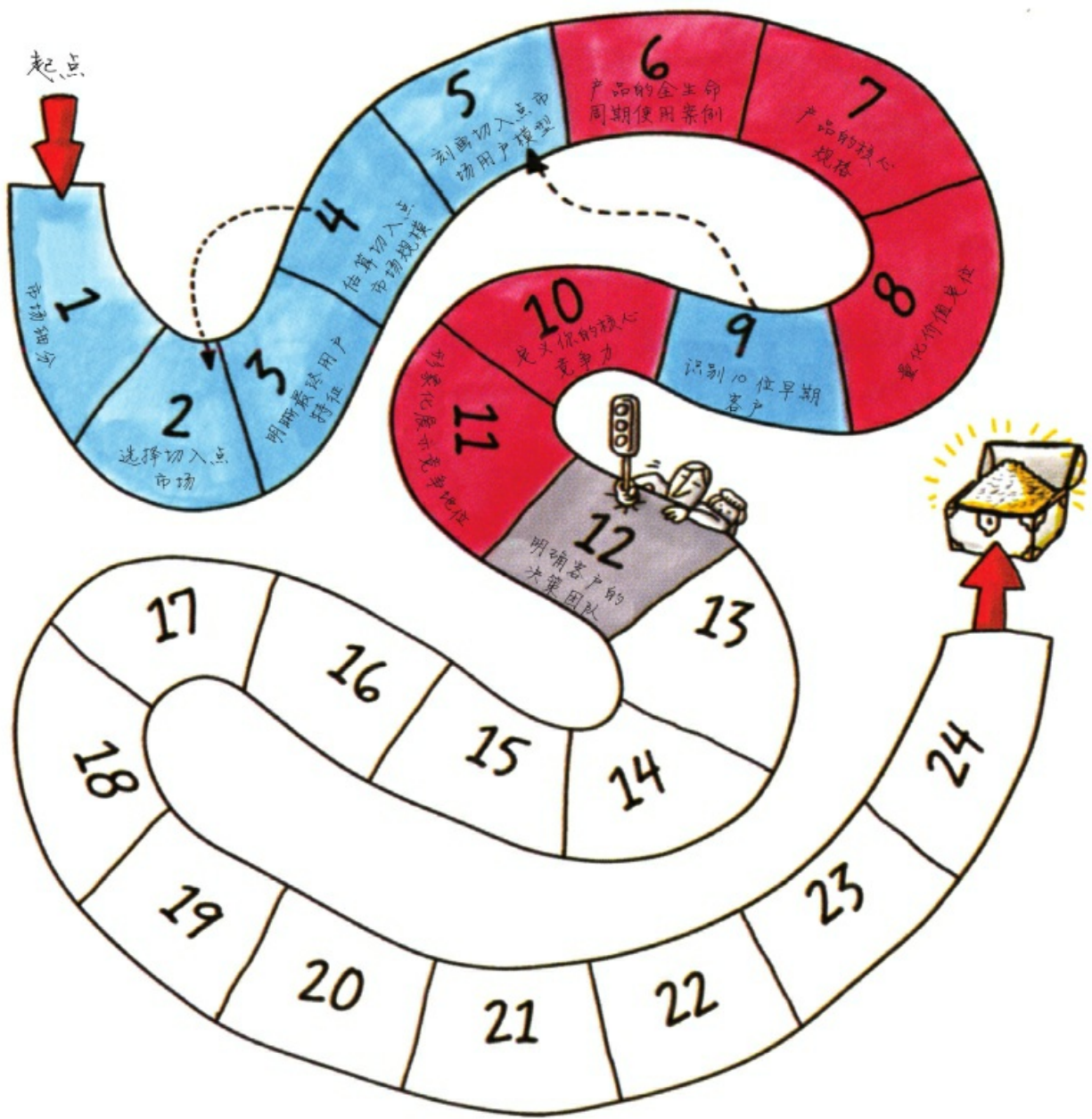
图11-3 SunSpring公司竞争地位图

总结

确定竞争地位能快速验证你的产品和竞争对手有何区别，你需要根据客户优先聚焦的两大需求了解消费者当前的行为模式。如果你的竞争地位不在图中右上角的位置，你应当重新评估产品或者重新对产品进行描述。这是一种非常有效的方式，它能引发目标客户的共鸣，向其传达企业产品在质量方面的价值定位。

本书由“ePUBw.COM”整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载！！！！

第12步 明确客户的决策团队



在这一步中，你要做的是：

- 明确谁是产品采购的最终决策者，谁是采购决策的支持者。
- 会见有可能影响采购决策的成员。



目标客户通常都是通过团队制定采购决策的。了解决策团队中每个人的角色和兴趣至关重要，它不仅有利于销售活动，而且有利于产品的早期开发和属性确定。

现在你已经确信产品能为客户模型创造重大价值，确信你的产品在竞争中拥有独特优势，接下来要确认的是客户模型和10位潜在客户会购买你的产品。实际上采购过程并不简单。无论是B2B市场还是消费者市场，在购买或采用任何重要产品时，企业都必须说服各种角色，让他们认为你的产品值得采购。

要成功地销售产品，你必须了解参与采购决策过程的每一个人。在他们当中，有些人会支持或反对采购，还有些人会表达观点影响采购过程。

关于如何了解采购决策者，如今各种销售培训活动都有详细说明，很多方式也已经实施了很多年。在本书中，我会简单介绍这一过程并将其整合到24步创业法中。这一方法既适用于B2B市场也适用于B2C市场，只

不过后者涉及的人较少，往往一个人充当好几个角色。

决策团队中的主要角色

拥护者：拥护者是希望客户采购产品的人，他们通常是但不一定是企业的最终用户。这个角色可以由很多人扮演，他们是“激活需求”的人，有时也被称作“提议者”。

最终用户：最终用户是实际使用产品的人，按照第8步——量化价值定位的描述创造价值的人。最终用户如果是产品拥护者是非常理想的，毫无疑问，他们在产品采购过程中发挥着非常重要的作用。

采购决策者：采购决策者是主要决策人，他们负责签订合同采购产品。采购决策者通常控制采购预算，有时候他们同时也是拥护者和/或最终用户，这会让你的销售变得很轻松。当然，即便是这样，来自影响者和反对者的力量还是会让决策过程充满未知因素。

采购决策团队中的其他角色

主要和次要影响者：他们通常是对采购标的物具有丰富经验的个人，经常对决策团队中其他角色造成影响，其中包括拥护者和最终用户。通常，影响者可分为主要影响者（对决策过程发挥重要作用）和次要影响者（对决策过程发挥部分作用）。影响者有时拥有正式否决权，有时只是在别人眼中他们的话语代表事实否决权。除了客户公司内部的影响

者，其他影响者还包括媒体刊物、新闻记者、外部承包商、家人好友、行业团体、网站、博主以及采购决策者了解产品信息和反馈时求助的每一个人。

否决者：否决者可以以任何理由反对采购产品。在B2B市场中，拥有这种权力的人往往在企业中的地位高于产品拥护者和最终用户。

·在消费者市场中，个人通常并不具备否决权，主要影响者往往拥有象征否决的权力。关于消费者市场行使否决权我们可以举这样一个例子：比如，你是某个小区的业主，如果未经业主协会或市政规划部门许可，就无法安装或使用某个产品。在这个案例中，业主协会和市政规划部门也参与了决策。对于企业来说，IT部门通常拥有电脑硬件和软件产品采购的否决权，如果产品不符合企业规定，IT部门有权拒绝采购。

·工会和劳资协议也会阻止产品采购，因为其中某些条款已经成为相关行业的管理规定。

采购部门：采购部门负责处理具体采购活动，也是潜在的决策障碍，因为此类部门的目标是降低采购价格，哪怕采购决策者已经做出采购决策。采购部门会根据公司制定的某些采购规定限制或取消你的销售。总而言之，它们是决策团队中的一个环节，你要做的不是向这个部门销售产品，而是努力避免它们的负面影响。

了解客户的采购决策团队很重要，它能帮助你确定该怎样开发、定位和

销售产品。它能让你意识到产品成功的概率有多大，更重要的是，意识到要付出多少资源、努力和时间才能吸引新客户购买你的产品。

关于采购流程，你可以在第13步——绘制获取付费客户的流程以及后面的步骤中了解到更多内容，了解客户的决策团队是一个很好的开始。

怎样确定决策团队

在了解客户的决策团队信息时，注意不要采用销售的语气，而要使用征询的方式展开对话。如果客户觉得你的产品有很好的价值定位，谈话就会进行得非常自然。这时你可以乘机追问以下几个问题：“如果我们能生产这种产品，怎样才能让您试用？除了您之外（注意不要让对方反感），还有哪些人决定试用产品？在这个问题上，谁最有发言权，谁拥有否决权？如果产品确实能满足你们的需求，哪个部门出采购预算？批准预算是否需要其他人同意？采购决定会不会让有些人感到不快？他们会做何反应？”

此外，你还可以参考前面做过的调查。在刻画切入点市场用户模型时，关于影响客户模型的人和事你已经取得了一些了解，其中包括个人、组织机构、网站、刊物、媒体等。

如果产品拥护者或采购决策者不是你刻画的客户模型，你应当为每一个角色设计一张和客户模型说明一样的清单。你要考虑怎样才能增加对方的好感，让他们同意产品采购或是至少不表示反对。

了解上述信息之后，把关于这些角色的事实打印放大，悬挂在醒目的位置，确保大家的意见都一致。然后，请你的客户模型和10位潜在客户做出反馈，帮助你修正信息，直到这些信息能准确反映第一批客户的决策团队。绘制决策团队图能帮助你在团队内部有效沟通已经了解到的信息。每一个客户的决策团队都应当是相似的，这样有助于你从中发现决策模式。如果结果不是这样，可能是你的客户与客户模型不够吻合，或者是你的市场细分得还不够。

案例

B2B市场：机械式水过滤系统

我们在前面介绍过一家开发机械式水过滤系统的公司，他们选择为数据中心提供水净化解决方案，为此刻画的客户模型是查克。

在为客户模型确定决策团队以及验证决策团队是否适用10位潜在客户时，他们发现查克在决策过程中的角色是采购决策者、拥护者和最终用户，但除此之外还需要考虑其他几个角色的影响。

确定次要影响者并不困难，它们包括Hamilton and Manos博客、查克参加的AFCOM会议以及Uptime Institute不时举办的活动（包括该网站发布的新闻稿）。但是这家公司内部的决策团队却十分复杂。

该团队首先了解了客户模型所在的公司以及10家潜在客户公司的设备经

理、数据中心经理和首席信息官之间的关系。他们发现，数据中心经理要比查克所在公司的数据中心经理更多地参与采购活动。数据中心经理通常是二级采购人，因为设备经理的预算包含在数据中心经理的预算中，这就使后者具备了否决权。但是，如果设备经理强烈要求购买某处产品，数据中心经理也无法否决他们的决定。

首席信息官也实际参与采购决策，他们从不推动决策过程，但是，如果采购活动与其目标背离或是让他感到风险太高，首席信息官会否决采购。他会针对采购方案提问但很少产生重要影响。此外，对于设备经理和数据中心经理联合支持的方案，首席信息官基本不会提出反对意见。

该团队一开始认为客户公司的首席环保官（他们开玩笑取的名字）是产品拥护者，但调查显示设备经理并不怎么把他当回事儿。环保官可以游说总裁批准一些一次性预算来支持采购，但这个角色发挥的是次要作用，提供的信息仅仅有利于销售策略的调整，无法起到推动采购决策的作用。

实际上，他们低估了外部承包商对采购决策过程的影响。事实表明，外部承包商对设备经理有非常重要的影响，因为他们可以定期建造和升级数据中心，而设备经理却无法做到。因此，设备经理要依靠他们提供系统水冷却方案的相关信息。这让团队意识到，必须针对承包商开发和客户模型说明类似的清单，提出价值定位以说明他们的产品为什么能推动承包商的业务。此外，他们还应当了解客户公司定期推荐和接待外部顾

问的部门。

显然，对上述角色缺乏了解会导致销售过程一再被拖延，激怒这些角色或提出对其不利的建议都会导致采购决策的搁浅。

如图12-1所示，采购决策过程中的其他参与者也不能忽视，无论他们是不是主要参与者。机械承包商的影响力并不大，但该团队还是很明智地与其进行沟通，确保对方不会另外选择价格更便宜的产品。采购部门的影响也不大，它位于决策过程末端，但该团队还是要了解采购目标的工作程序和规定，确保对方不会在决策过程中产生消极作用。

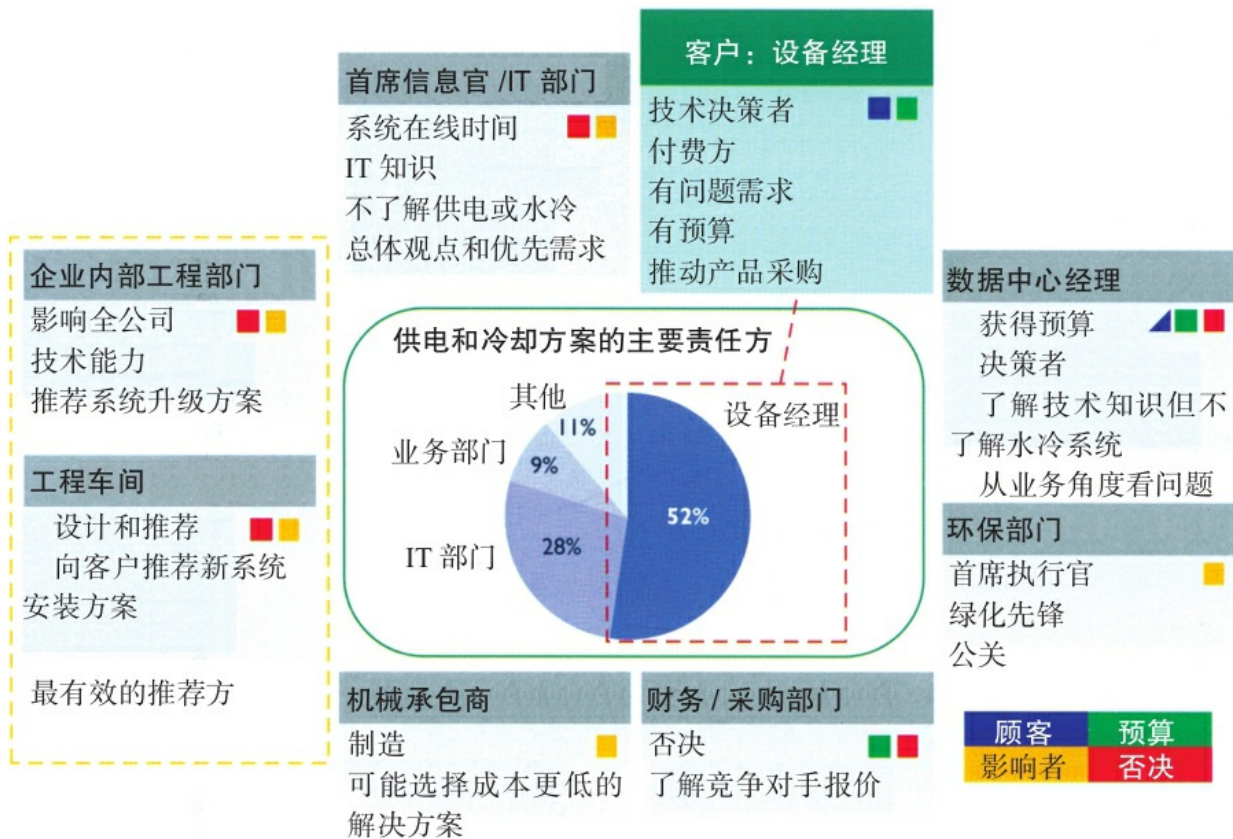


图12-1 客户模型查克所在公司的决策团队图

图12-1显示了此案例的决策团队图。

B2B案例：空气杀菌产品

决策团队分析还可以帮助你解决在24步创业法前面的工作中出现的问题。例如，有几个学生决定开发一种有效杀灭空气病菌的新技术产品。在确定切入点市场时，一位有孩子的团队成员坚信托儿所是个不错的选择。她的热情蒙蔽了其他成员的双眼，谁也没有对市场进行严格认真的分析。在这种思路的影响下，他们定义的客户模型是托儿所经营者，确定的价值定位是父母更愿意把孩子送到采用这种产品的托儿所，愿意为此花更多的钱。这个团队认为，孩子的父母会看到这种产品的价值。

但是，在分析决策团队时他们遇到了问题，发现必须寻找新的切入点市场。他们找了几家托儿所的管理者，但对方认为这种决策无关紧要，把决定权推给负责具体业务的人。在向后者进行推销说明时，对方并没有表现出多少兴趣，有一家甚至对他们的产品推荐表示反感。避免孩子生病显然不是吸引托儿所采购该产品的动机，这样做不会对托儿所的业务收入产生影响，因为每个孩子的父母都是预交托儿费的，孩子在家生病也不耽误托儿所赚钱。而且，在家生病意味着去托儿所的孩子数量减少，保育员的工作也更轻松。因此，就算托儿所不鼓励孩子生病，它们也没多大兴趣避免孩子生病。

经过各种努力无法解决问题之后，这个团队最终只能从头再来，选择新

的切入点市场。

消费者市场案例：LARK Technologies

另一位学员的创业产品是静默式闹钟。这种设备有一条震动式腕带，通过无线方式和iPhone应用程序连接，到达预定时间便启动闹钟。此产品适用于那些起床时间不同的情侣或夫妻，可以保证他们不同的睡眠需求，晚起者不会被早起者的闹钟吵醒。

该产品目标客户的决策团队只有两种角色，早起的一方是最终用户（通常是男性），晚起的一方是产品拥护者（通常是女性）。虽然早起的一方同时也是采购决策者，但晚起的一方不希望对方在起床时吵醒自己，因此会施加压力让他们花钱购买能解决这一问题的产品。

经过调查，这个团队发现该产品的最终用户/采购决策者喜欢访问Urban Daddy网站。该网站发挥的是主要影响者的作用，不但拥有各种产品，而且经常推出打折销售信息（快闪销售）。

根据这一发现，她们决定利用该网站接触采购决策者。通过在这家网站销售产品，她们成功地实现了每分钟收到一份订单的销量。

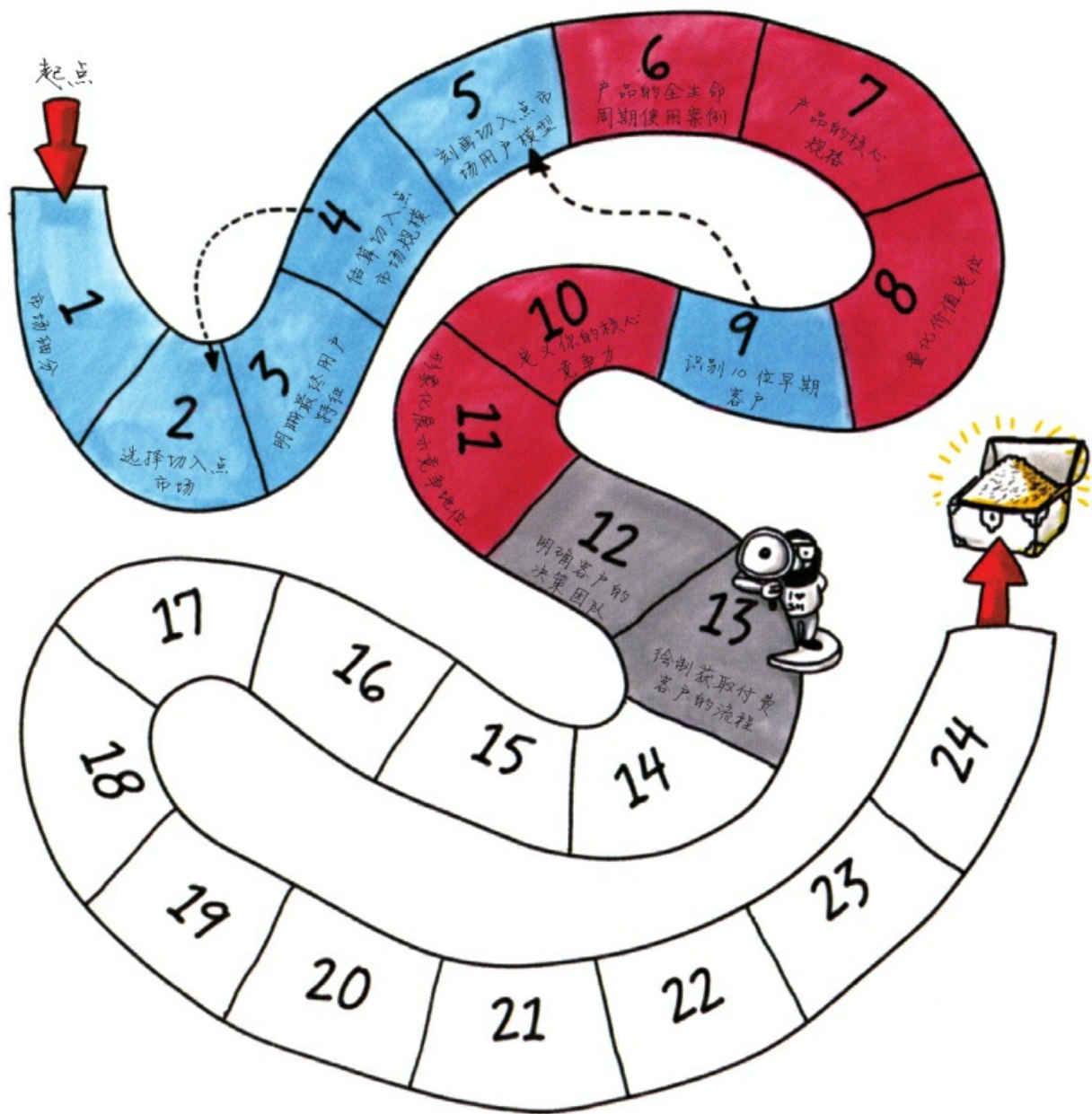
总结

确定了如何为客户创造价值，接下来要了解的是客户怎样购买你的产品。要想成功做到这一点，你必须清楚做出最终采购决策的人是谁，以

及可能影响采购决策的人有哪些。拥护者和采购决策者是最重要的，但拥有否决权的人和主要影响者也不能忽视。B2B市场的决策团队图比较容易分析，消费者市场的决策团队分析也同样重要，像宝洁这样的大型消费品企业多年来一直都在做决策分析工作。

本书由“ePUBw.COM”整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载！！！！

第13步 绘制获取付费客户的流程



在这一步中，你要做的是：

- 描述客户决定采购产品的过程。
- 估算产品的销售周期。

·识别任何可能延长产品销售周期的预算、法规或合规性因素。

我的产品一上市，
大家就会疯抢，销
量将立刻猛涨。



其实不是那样的，
企业有采购流程，采
购有一个周期。你最
好还是先了解清楚更
加现实的管理预期。



了解清楚谁是采购决策者，接下来要弄清楚的是他们会怎样决策，以及采购过程涉及哪些环节，这样可以帮助你设计产品和优化销售流程。

了解客户公司的采购决策团队很重要，它能帮助你发现如何销售产品和获得收入。不过，把潜在客户变成付费客户和从初次接触客户到最终让他们付费购买产品，这个过程要比让拥护者动员采购决策者采购产品复杂得多。

分析获取付费客户的流程可以帮助你做到以下几点：

- 了解销售周期有多长。销售周期是一个很重要的概念，它决定着企业获取新客户需要付出多少成本。此外，销售周期还有助于精确预测现金流。只有尽快完成从初次接触到完成付费这一过程，你才能建立可持续的业务。
- 为计算客户获取成本奠定基础。你必须确保从当前客户身上赚到的钱多于吸引新客户投入的成本。获取新客户的成本总是比你想象得要高。
- 发现那些限制你销售产品实现收入的隐形障碍。如果某些因素会影响你的业务销售，必须马上确定问题，不能等到企业投入全部资金、人力和物力之后再去解决。
- 向潜在投资方证明你了解客户的采购流程，这样能有效地为企业吸引投资机会。

怎样绘制销售流程图

产品的全生命周期使用案例（第6步）中提到的下列内容是绘制获取付

费客户流程的基础，这些内容无须附加分析。

- 客户是怎样确定改变当前消费行为模式的需求和机会的？怎样激发他们尝试新的选择（即购买你的产品）？

- 客户怎样了解你的产品？

- 客户怎样分析你的产品？

- 客户怎样购买你的产品？

- 客户怎样安装你的产品？

- 客户怎样为产品付费？

通过绘制获取付费客户的流程，你可以更深入地了解上述问题，特别是在考虑决策团队和确定目标客户内部采购机制时，这种方法非常有效。行业经验丰富的创业者能很快地绘制这个流程，但这项工作对初次创业者来说比较难，需要深入了解真实的商业环境到底是怎样运作的。因此，从目标客户群体中寻找经验丰富的人做企业顾问，向其了解具体的相关信息是非常有帮助的。

流程图中的某些要素会随着行业的不同出现变化，但其中的基本组成部分都是一样的，包括销售机会开发、接触影响者、预购规划、采购和安装。流程图中不少要素还包括多个子环节。例如，和最终用户沟通是一

个环节，和最终用户的上级沟通则是另一个不同的环节。

此外，不要忽略那些可能影响企业销售能力的政府或类似机构的管理活动。通过明确客户的决策团队（第12步），你会发现政府官员是否对采购活动拥有否决权，比如大型采购必须经过政府机构的批准。通过绘制获取付费客户的流程，你可以了解企业和客户必须符合哪些管理规定才能实现产品销售。对此，我们会在后面的案例中详细说明。同样，你还要了解目标客户公司内部的采购标准，这些标准虽然不是政府规定，但同样会影响产品的销售。

付费客户采购流程包括以下环节：

- 决策涉及的主要参与者有哪些人？
- 他们对采购流程的影响力如何？关于这项内容，在上一步你可能已经有所了解，现在你要做的是预计每个环节需要花费多长时间。
- 他们有多少预算权限？（包括预算额度和类型）
- 完成这个环节需要多长时间？按顺序排列这项环节，注意观察哪些环节可以同时进行。（此处要多下功夫，必须确保每个步骤80%的确定性。时间估算要保守，创业者大多会低估完成每个步骤所需的时间。）
- 这个步骤有哪些投入和产出？

通过这个流程，你可以更好地了解客户的业务和你的产品有何关联。绘制获取付费客户的流程很重要，它能引导你采用相同的流程不断销售更多的产品。了解这一流程可以让你更轻松地获取新客户，为企业带来稳定的后期回报。

预算和采购权限

在这一步中，每个环节的重要工作是了解该环节涉及的决策者的预算和采购权限。我们经常会发现这样的情况，在无须上级批准的情况下对方只能采购不超过一定金额的产品，比如5000美元。有时候预算是由某个决策者直接批准的，这样销售会变得容易很多；但有的时候，采购流程会很漫长，需要经过采购部门和管理机构的层层审核。发现这些问题能帮助你更好地完成后面的产品定价工作，因为定价低于对方的预算权限会带来很多利益，能避免决策团队中某些参与者的出现，增加成功销售的机会。这样做可以极大地缩短销售周期，对于初创企业来说这是一个生死攸关的问题。

另一个需要考虑的问题是，产品采购预算是从年度营业预算中支付还是从长期资本预算中支付。你需要了解客户的采购预算类型和制定预算的流程。在有些公司，向营业预算中增加费用要比向资本预算中增加费用更容易获得批准，但有的行业或公司的做法可能完全相反。虽然看起来是件不起眼的小事，但预算类型的不同可能意味着三个月和一年的销售周期差异，这往往决定着初创企业能否取得成功。

时间就是金钱

一定要考虑好流程中每一个步骤所需的时间。估计好时间点之后，你应当验证一下这些时间是否合理。例如，你有没有计算延误的时间？你的时间估算比较紧张还是相对宽松？

消费者市场和B2B市场

消费者市场的流程图要比B2B市场简单一些，尽管如此它仍然可以为我们提供很多信息。网络零售商亚马逊推出的“一键采购”系统就是一个很好的例子，这种优化采购流程的尝试为其带来了巨大利益。在这个系统中，消费者可以在结账之前取消电子购物篮中的商品，这种功能在商家眼里是一个缺陷，但亚马逊所做的是从客户的角度看待问题，根据他们的意见对结账流程进行改善。

案例

机械式水过滤系统

这个项目团队计划向设备经理销售新的水过滤系统，帮助数据中心实现节能应用。他们一开始准备向新的数据中心机房销售产品，这样就不必更换老的系统，也不用针对数据中心现有解决方案进行销售。更重要的是，前来咨询的大多数是新建数据中心的客户而不是升级现有设备的客户，因此针对新建数据中心市场销售产品似乎是个合理的选择。

经过和客户的深入讨论，他们为新建数据中心和升级现有设备两种情况分别绘制了获取付费客户的流程，结果发现情况与他们当初的设想有些不同。最终，他们决定转变业务重心，开发现有设备升级这个市场。为此，他们重新找到客户模型进行沟通（见图13-1），即我们在第5步中提到的查克。

这个团队用了差不多9个月的时间向新建数据中心完成产品试售，因此假定这个时间即销售周期。但是通过绘制获取付费客户的流程，他们发现试售过程无法复制，不能应用到其他客户的情形。经过认真分析向新建数据中心销售产品的过程，他们意识到整个销售周期平均达到2.5年之久，这对于时刻挣扎在死亡线上的初创企业来说实在是太长了，对企业的现金流、员工士气和产品稳定性都会造成不利影响。尽管试售项目为他们带来了一些资金，缓解了现金短缺，但团队还是决定转而尝试升级现有设备的市场，因为产品在这个市场的销售周期相对较短。优秀或经验丰富的创业者或许可以在某种程度上管理好较长的销售周期，但对于经营新业务的新企业开发的新产品而言，贸然做出这样的尝试无异于自取灭亡。

此外，在升级项目中安装该产品所需的周期只有1年，和新建数据中心所需的2.5年相比大为缩短。（实际上1年的销售周期对于初创企业来说也很长，这个时间段越短越好。）

可是，他们并没有收到多少客户升级现有设备的请求。为此，团队重新

和客户模型沟通，针对这个新市场重新做主要市场调查，结果发现已建数据中心普遍接受他们的创意，但不太愿意购买新系统取代目前使用的设备。

了解这些信息之后，他们决定继续开发设备升级市场，等实现正向现金流之后再启动针对新建数据中心的产品销售。显然，如果没有对获取付费客户流程的分析，这个团队就无法获得如此重要的事实。

新项目

- 联系首席信息官，了解并接触客户公司内部的专业人士。
- 联系内部人士、环保先锋或设备经理，对工程师施加影响。
- 联系设计工程师，了解水过滤系统需求和具体规格，确定机械式水过滤系统。
- 联系总承包商和采购部门，确保采购和系统安装。

旧改新项目

- 联系设备经理，和对方一起游说数据中心经理。
- 如有必要，联系首席信息官，接触数据中心经理和客户公司内部专业人士。

·联系设备经理、数据中心经理或采购部门，确保产品采购和后续安装。

新项目

销售机会开发	接触影响者	接触设计工程师	设计阶段	施工阶段：向承包商销售产品	系统安装
1 ~ 2 个月	2 ~ 4 个月	2 ~ 4 个月	6 ~ 12 个月	12 ~ 15 个月	1 个月

旧改新项目

销售机会开发	接触设备经理	接触影响者	与采购部门和预算控制方谈判	系统安装
1 ~ 2 个月	4 ~ 6 个月	2 ~ 4 个月	2 ~ 3 个月	1 个月

图13-1 客户查克的获取流程图

遭遇管制难以进入的市场：儿童支付宝项目

我的MBA班上有位明星学员叫费德里克，他拥有斯坦福大学计算机学位，毕业后进入麻省理工学院准备自己创办企业。他孜孜不倦地学习有关创业的知识和经验，甚至参加了麻省理工学院著名的十万美元创业大赛活动。

在麻省理工学院的第2年，他系统地评估了自己的创业计划，决定付诸实施。我喜欢把他的计划称为“儿童支付宝”项目。这个市场聚焦的是儿童的网上消费活动，其特别之处在于每一笔交易都要经过父母的同意，

因为孩子们是使用父母的信用卡进行消费的。

费德里克的想法是为孩子们提供一项服务，父母可以在孩子的副卡中预存一定金额，比如说50美元，然后孩子就可以随时随地在网上消费，无须父母每一次的批准。

当然，父母可以预先设定允许孩子购物的网站和商品目录，防止他们乱花钱；此外还能看到孩子们购买的具体商品。在这个案例中，对采购决策者（父母）的部分价值定位在于，它能帮助孩子们做好消费预算并养成自我控制的好习惯。

主要市场调查表明这是一个很不错的商机。后面的步骤也很顺利，直到开始绘制获取付费客户的流程时，费德里克才发现这个项目存在问题。

费德里克准备在全美国范围内为孩子和家长提供此项服务。如果按照这个模式收费和销售服务，从每一笔交易中抽取一定比例作为佣金，他必须在经营业务的每一个州注册一家银行或金融机构。要想取得成功，他要在几十个州都注册成立金融机构。为此付出的成本、时间以及要应付的官僚作风让这个项目变得遥不可及，因为他从没想到这个项目会涉及这么多的政府规定。

后来，费德里克利用新的知识和合作伙伴继续创业活动。凭借他在企业软件领域的丰富经验（对市场的深入了解永远是创业者的最佳起点），费德里克成立了一家叫Okta的公司，帮助企业客户管理和保障网络应用

程序。这个公司经营得很不错。

在这个案例中，阻碍获取付费客户流程的不是销售周期的长度，而是销售活动的复杂程度。很明显，费德里克在前面的工作中忽略了完成销售必须满足的一些重要条件。

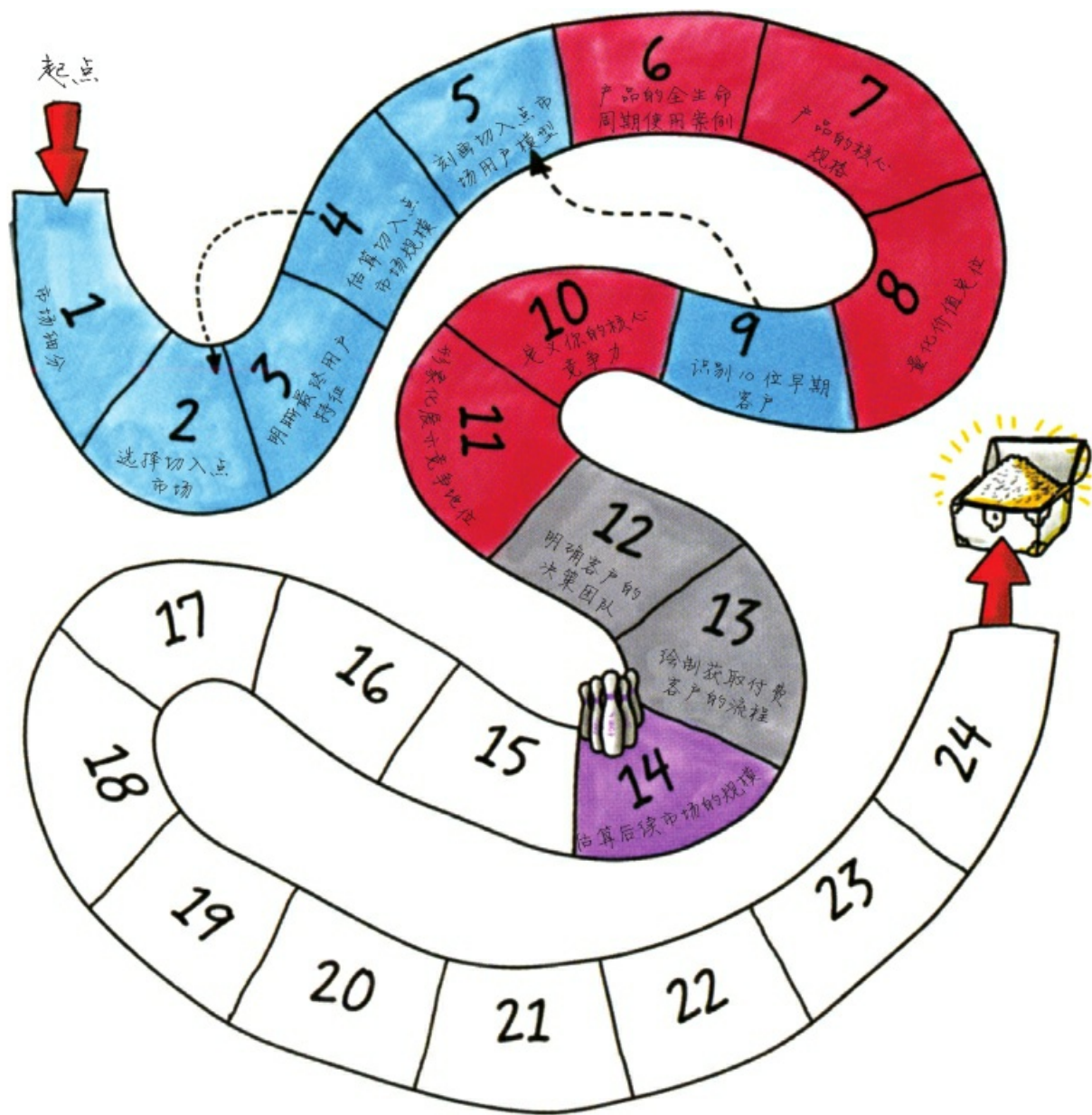
总结

确定获取付费客户的流程能够说明决策团队是如何决定购买产品的，它还能揭示一些阻碍企业销售产品的隐形障碍。从过长的销售周期到无法预料的政府规定，销售产品要比满足客户模型的需求困难得多。这一步可以确保你及时发现销售流程中所有的潜在陷阱。

本书由“ePUBw.COM”整理，ePUBw.COM 提供最

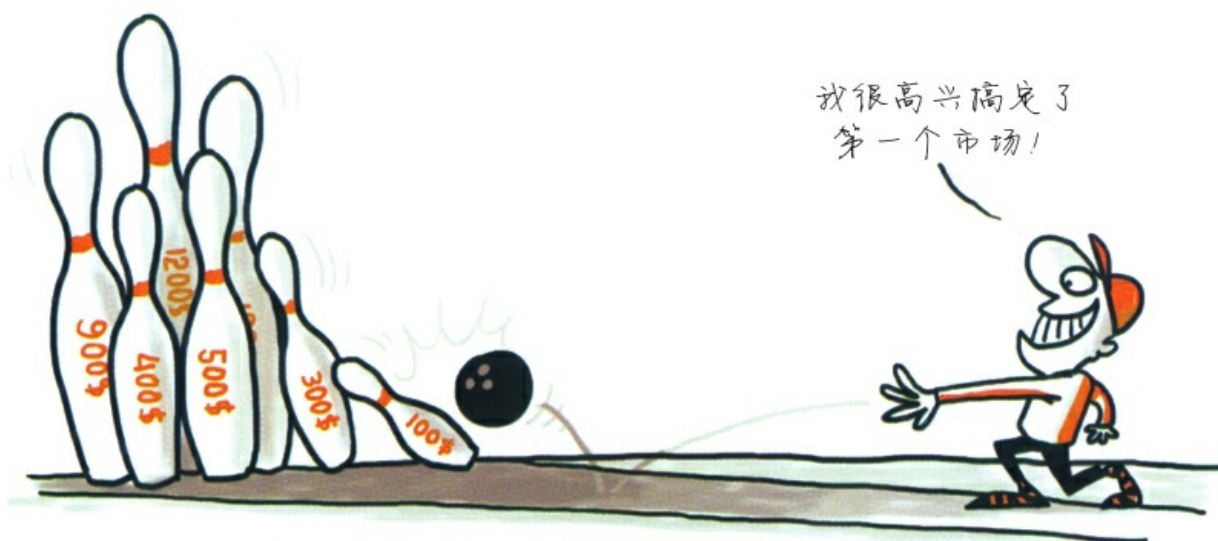
新最全的优质电子书下载！！！！

第14步 估算后续市场的规模



在这一步中，你要做的是：

- 考虑占领切入点市场后企业准备拓展的后续市场。
- 估算后续市场的规模。



虽然我们一再强调对切入点市场的高度聚焦，但是你也抽出一些时间分析后续市场。这种分析可以是概括性的，不需要很多细节，可以预测一下后续市场有哪些，规模有多大。

在前面的步骤中，我们一直在聚焦切入点市场，这样做是非常正确的。不过到了这里，你可以停下来快速分析一下其他类似市场（后续市场）的存在和规模，它们是你占领切入点市场后需要进攻的目标。这项工作能够检查你的前进方向是否正确，帮助你确认能否实现可升级的业务以及发现更大的市场机会。

后续市场通常有两种，第一种是向相同客户销售附加产品或应用的市场，即通常所说的追加销售市场。经过前面的各种调查，你已经非常了解目标客户的需求和问题，这些信息能帮助你发现该为客户创造哪些附加产品或是实现对客户的重复销售。这种销售方式的利益在于，你可以

利用现有的销售和分销渠道销售新产品，利用现有投资和已经与目标客户建立的良好关系推动新的销售。不过，生产附加产品需要在企业核心竞争力的基础上对业务进行延伸，这样做有可能危及你在这些市场中的竞争地位。除非你的核心竞争力与客户关系相关，否则还是要小心为之。

另一种市场，即创新型企业经常采用的方式，向毗邻市场销售相同的基本产品。毗邻市场，即那些和切入点市场类似的市场。虽然向这些市场销售产品需要添加新的产品特性和升级，不同的包装、营销口号或定价，但实际上你利用的是相同的核心竞争力以及在切入点市场取得的经验来开发新市场的。这种方式的难处在于，你必须在每一个毗邻市场建立新的客户关系，这样做可能存在风险，而且需要投入不少成本。

虽然创新型初创企业的核心竞争力决定了它们通常采用第二种策略，但实际上，在占领切入点市场之后这两种方案都是可行的，甚至可以兼而有之。杰弗里·摩尔曾在《跨越鸿沟》中用保龄球进行比喻，1号瓶是你的切入点市场，在它左后侧的是毗邻市场，右后侧的是针对特定市场客户的附加应用（见图14-1）。

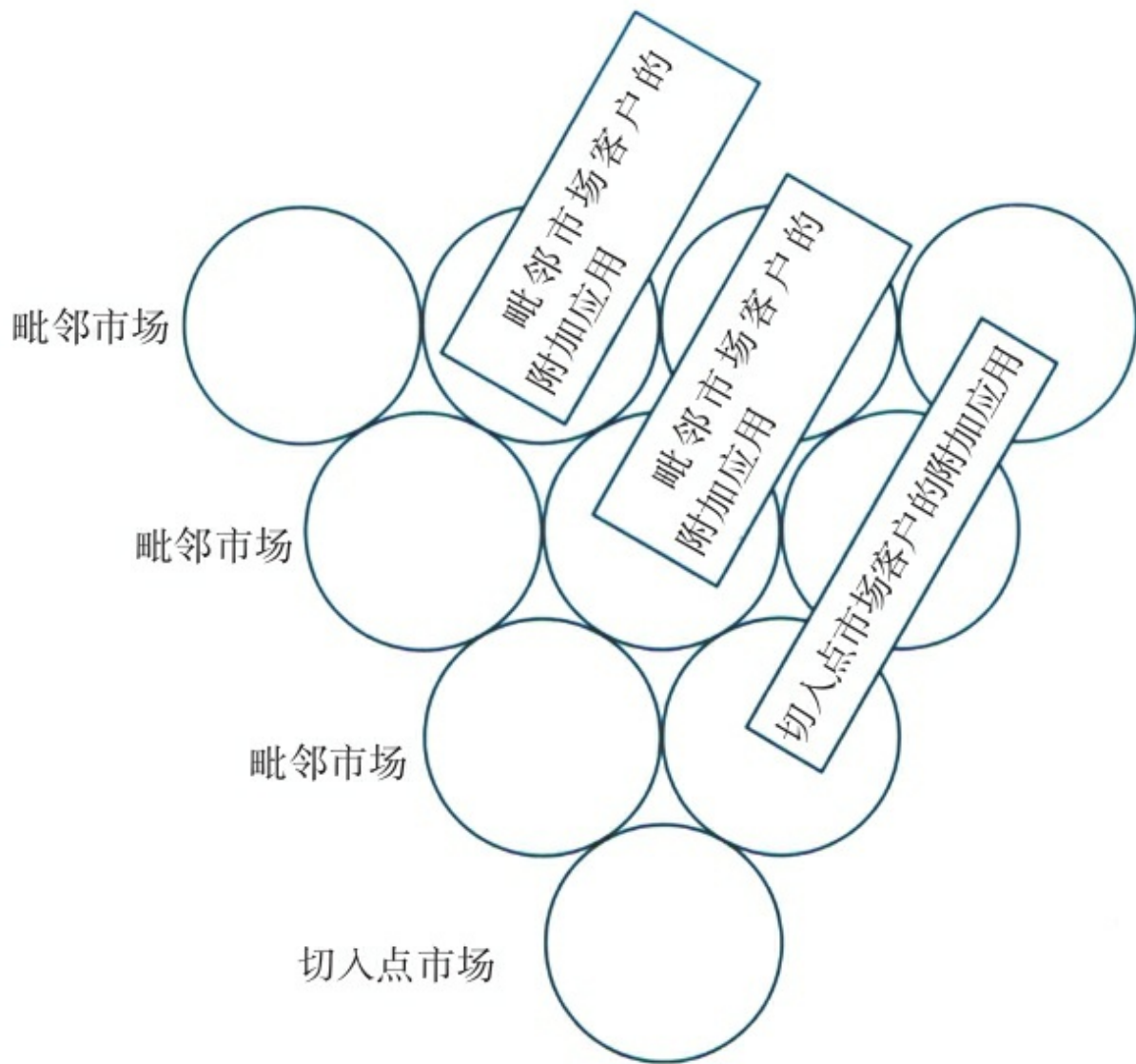


图14-1 切入点市场和后续市场关系图

在这一步中，你要做的是找出后续市场并确定它们的规模。不过，这个步骤无须花费太多的时间和精力，投入切入点市场分析十分之一的时间足矣。实际上，这一步所需的很多信息你已经在市场细分步骤中了解过了。

这一步有什么利益呢？它能让你在设计产品形成产能之前发现当前业务的长期潜力。确定可长期持续发展的业务有利于鼓励管理层、员工的士气，以及调动投资者的兴趣。反过来说，如果你在切入点市场的表现问题重重，它能帮助你清晰地认识其他潜在市场，果断决定放弃当前市场或是对创业目标做出修订。

不过话说回来，你应当注意的是不要为这项工作分心，让整个团队转移对切入点市场的聚焦。换句话说，了解后续市场规模的目的是鼓励团队做好切入点市场的攻坚战，你们要强调的重心依然是开发和培育企业的核心竞争力。就像章前漫画所说的那样，要想成功征服后续市场，首先你要成功占领切入点市场。

怎样估算后续市场的规模

想一想不同的毗邻市场以及你的产品可能实现追加销售的机会。你可以发现至少5~6个后续市场，然后根据第4步为切入点市场估算规模同样的方式估算后续市场的规模。

如果你的目标是吸引风险投资或创建大型企业，通常后续市场（一般不超过10个）加上切入点市场的总规模应当在10亿美元以上。

你可以利用第4步介绍过的各种技巧，如确定准确数量等。当然，在这里就没必要做详尽的主要市场分析了。

案例

智能皮肤护理

这个团队选择的切入点市场是极限运动员的防晒用品，市场规模为每年2000万美元。考虑到产品的毛利很高，这是一个规模适当的市场，既适合企业创业又便于积蓄力量拓展更大的市场，如普通消费者防晒用品市场，这个后续市场的规模每年可达到数十亿美元。

他们对其他后续市场进行了了解，分析能否利用这种技术进入这些市场并获得大量市场份额。智能皮肤护理产品的总市场规模图如图14-2所示，图中每一个市场每年都具备1亿美元以上的销售规模，总规模约为每年20亿美元。在分析后续市场时，你只要绘制这样一份简单的流程图，然后把每个市场的规模相加即可（图中未体现具体数额），不用考虑很多细节问题。

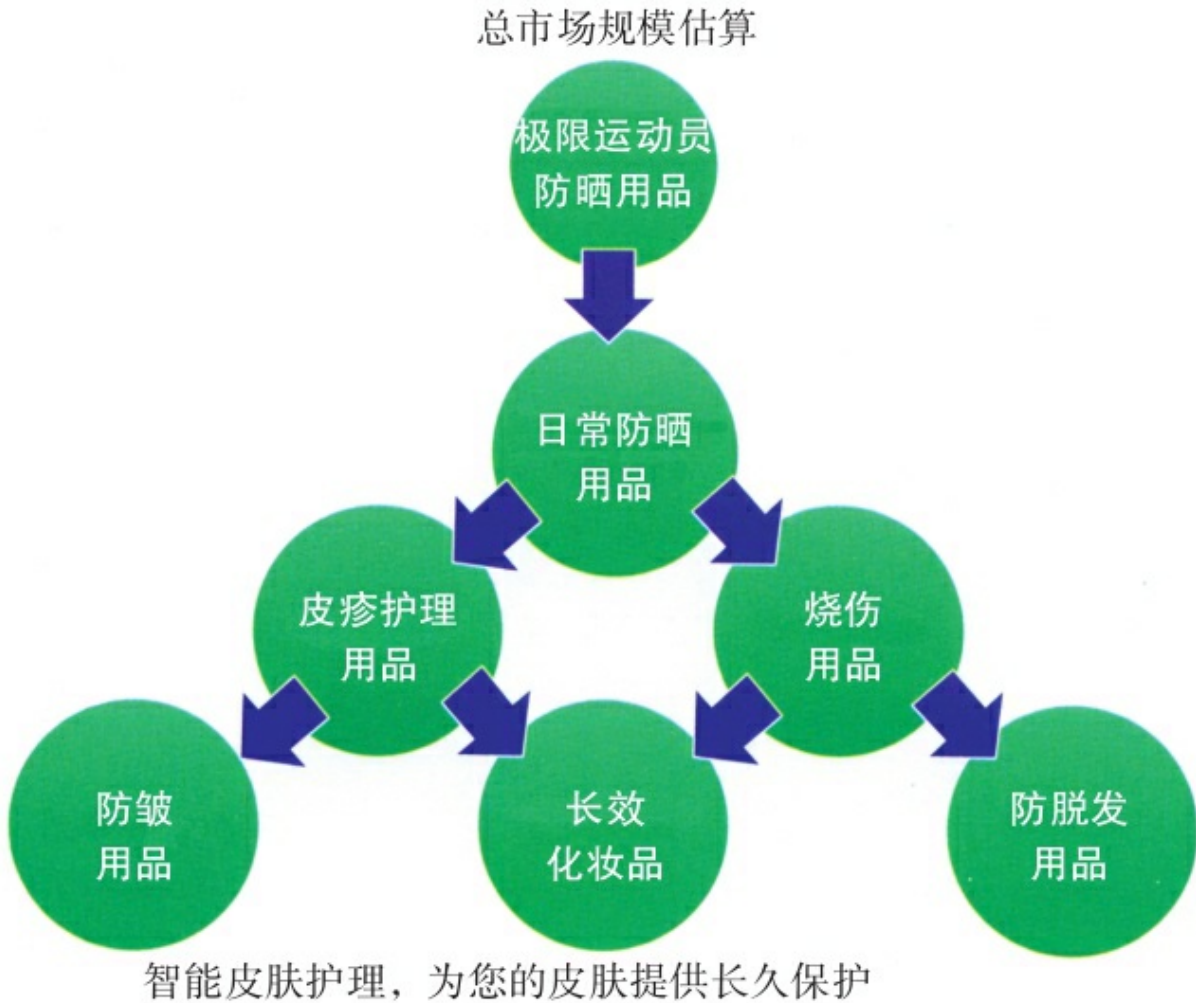


图14-2 智能皮肤护理产品的总市场规模图

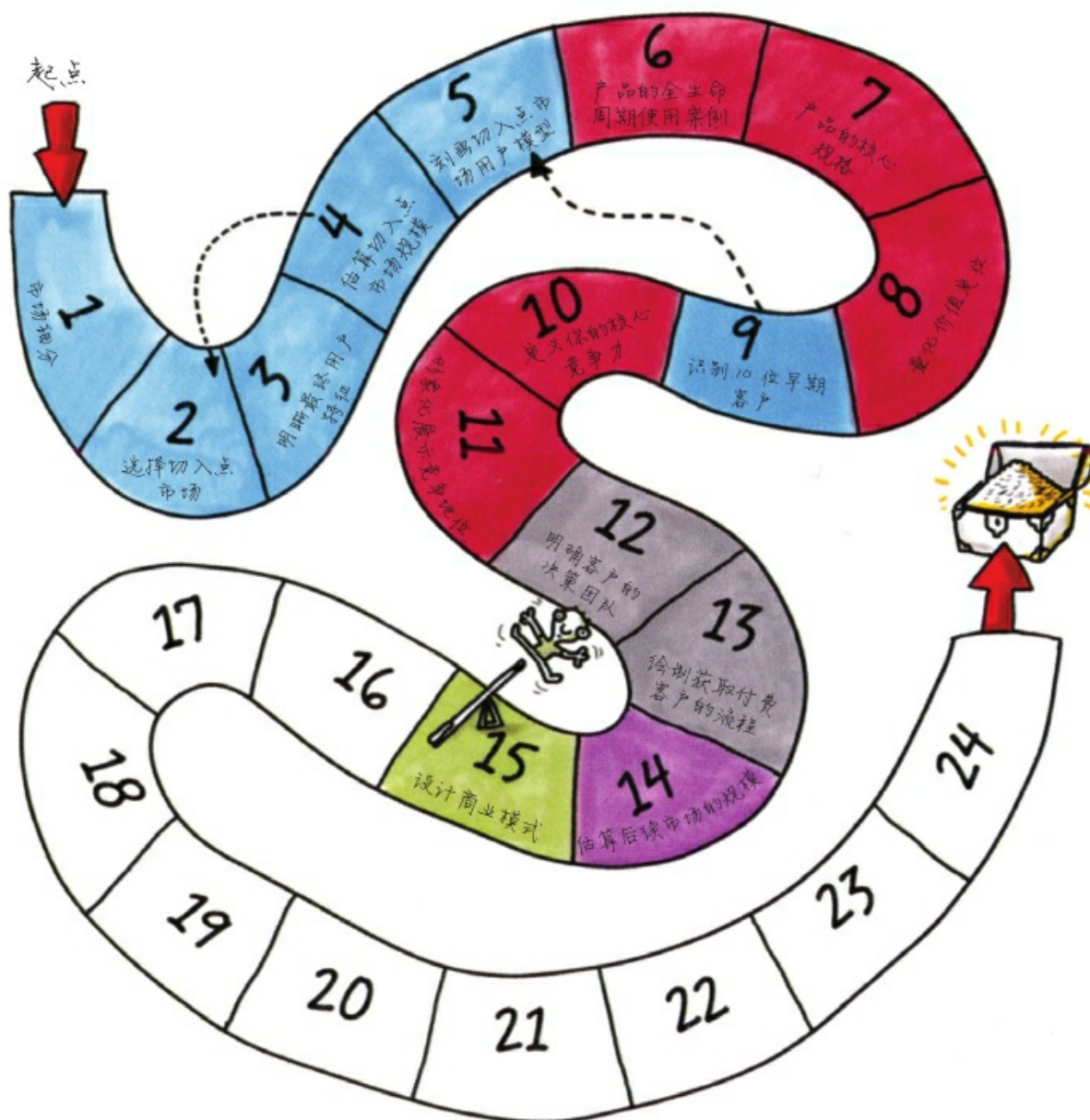
总结

估算后续市场的规模是一项快速验证工作，它能证明你的产品未来会有更大的销售规模和市场，而且能有效激励团队成员和投资者，让他们意识到你的企业同时具备短期和长期发展潜力。

本书由“ePUBw.COM”整理，ePUBw.COM 提供最

新最全的优质电子书下载！！！！

第15步 设计商业模式



在这一步中，你要做的是：

- 了解不同行业现有的商业模式，说明你的产品怎样为客户创造价值。
- 根据前面已经完成的工作步骤，运用头脑风暴为企业设计创新的商业模式。



企业为客户创造价值应该得到多少回报，这是一个需要创业者聚焦但经常被忽略的问题。

创业者总是忽略对商业模式的聚焦，在这个方面花费的时间极少。他们花大把的时间开发最终用户模型、产品说明和价值定位，展示如何为客户创造价值，但很少思考怎样把这种价值转化为有利可图的业务。他们急于向市场推出产品，然后随便借鉴市场中常见的商业模式展开经营。

为什么人们总是聚焦技术和产品设计方面的创新但不肯研究商业模式的创新呢？很多商业实践证明，那些愿意花时间和精力创新商业模式的企业，最终都获得了巨额利润。

谷歌的搜索引擎产品是一个商业模式创新的成功案例。在谷歌时代之前，搜索引擎业务“价值获取框架”的商业模式，是在页面中插入尽可能多的广告条，每个广告条收取尽可能高的费用。但谷歌的做法不同，它采用简单的文字广告，可针对特定搜索利用关键字进行定位。广告商发现这种技术比广告条更有优势，因为它能提供个别广告有效传播的具体数据，这些数据又能促使广告商制作更有针对性的广告。可以说，造就谷歌成为今日互联网之王的不是其搜索算法方面的技术优势，而是这种前所未有的创新商业模式。

颇具讽刺意味的是，这项为谷歌带来源源不断的收入的技术是由Overture公司开发的。这家公司最初在GoTo.com网上对关键字广告技术进行了商业应用，谷歌只不过更狂热地支持这一创意，通过一系列手段使自己成为互联网广告行业的实际领头羊。

苹果公司的iTunes产品也是这样。在这款产品出现之前，数字音乐行业获取价值的标准做法是对访问音乐库的用户每月收取使用费，不支付费用的用户无法继续享受服务。苹果公司的做法可谓独树一帜，为每一首歌曲收取一次性费用0.99美元，之后用户便可以永久保留数字音乐。一开始大家都认为这种方式风险很高，为此，苹果公司一方面极力拉拢各大音乐制片公司加盟，另一方面不断地向用户介绍这种新模式的种种好处。很快，iTunes产品在全球蔚然风行，让其他音乐播放产品相形见绌，事实证明商业模式的创新为苹果带来了巨大的投资回报。

有鉴于此，你应当认真思考该采用怎样的商业模式来获取价值，不要盲目跟风，照搬行业中大家都在采用的模式。

作为新企业，你有很多种商业模式可以选择，但客户群一旦确定之后再改变商业模式会变得很难。相对于行业中经营模式已经固定的其他企业，商业模式是初创企业可以利用的一大优势。因此，你应当从客户的角度评估商业模式，对不同的选择进行测试，直到最终确定能为企业有效获取价值的商业模式。

商业模式不是定价模式

商业模式是一个框架，它能帮助你从为客户创造的价值中抽取一部分形成商业价值。换句话说，企业从客户那里得到的回报取决于你的产品能为客户创造多少价值，而不是根据产品成本随意制定的价格涨幅。在确

定商业模式和定价的过程中，哪怕不时会有混淆（例如联合开发合同、政府项目和试行项目范围都不明确，风险很高），你还是要牢记它们都是以价值为基础确定的。不过在这方面，定价的影响要比设计商业模式小得多，因为后者会对企业抽取价值的能力产生直接影响。

设计商业模式的要素

构思商业模式没有标准答案，因为它是根据你的企业的具体情况确定的。在分析商业模式时我经常建议创业者思考以下几个方面。

- 1.客户：了解客户希望做什么。关于这一点，你在前面决策团队分析和绘制获取付费客户的流程部分可以得到有效的反馈。
- 2.价值创造和获取：评估你的产品能为客户创造多少价值以及何时能为他们创造价值，然后确定哪种价值获取方式适合你的企业。量化价值定位部分的分析对此有所帮助。
- 3.竞争对手：分析你的竞争对手在做什么。
- 4.分销：确保你的分销渠道有足够的动力为你销售产品。

免费不是商业模式

对互联网企业来说，常见的商业模式有两种。第一种是免费模式，具体是指免费向用户提供产品的基本功能，但用户必须付费才能享受产品的

高级功能，付费方式包括服务使用费或采购产品附件。第二种叫“边做边看”模式，是指利用投资者的资金寻找规模足够大的客户群，然后再考虑可以盈利经营的模式。实际上这两种都不是商业模式，因为在客户掏钱购买你的产品之前企业根本没有完成任何商业交易。

行为经济学家丹·艾瑞里在其著作《怪诞行为学：可预见的非理性》中说，当价格为零时，人们会非常积极地使用产品，因为和不免费的产品相比它们不存在采购摩擦。免费可以吸引很多人试用产品，是一种有效地降低客户获取成本的策略。但它的作用也仅此而已，因为这样并不能保证你吸引来的“客户”会为产品付费，哪怕是一分钱也好。当这些“客户”免费使用产品时，你一样要产生生产成本，只有实现收入才能维持企业继续经营，因此还是要依靠付费客户。

Instagram是采用第二种模式的绝佳案例，它成立之后一直没有业务，直到有一天被付费客户Facebook看中，将其全面收购。这种“撞大运”式的经营能吸引很多用户，有时候会带来成功的企业收购，但其本身并不是可持续的模式。因此，“免费”和“边做边看”充其量是一种商业手段但绝非商业模式，因为它们都不能带来经过验证的可持续业务。

商业模式的基本分类

思考常见的商业模式有助于了解哪种模式更适合你的企业。你或许会选择融合多种元素的混合型模式。我们认为，了解不同行业的商业模式是

个很好的做法，这种水平式创新往往能催生出富有创意的、高效的商业模式。接下来我们来了解一下市场上常见的商业模式，这些仅供参考，你也可以摸索全新的、完全属于自己的商业模式。

1.一次性预付使用费加上维护费：这是最为常见的一种模式，客户预先支付一笔费用来使用产品，可以选择以重复付费的方式使用升级特性或享受产品维护。预付费用可能来自客户的资本预算（尤其是费用数额较大时），这样可能导致费用审批过程无形中被拉长。后续维护费用一般来自客户的营业预算。对你的企业来说，大额预付费用的流入是件好事，它能抵消企业高昂的资金成本，但选择这种模式很可能降低你实现重复收入的能力。

2.成本附加模式（cost plus）：在这种模式中，客户支付产品生产成本一定比例的费用。此类模式常见于政府合同以及企业和客户希望分担生产成本的情况。这种模式的问题在于，它需要双方在财务假设方面达成一致，相信产量、价格等信息长期准确无误。当你的产品尚不成熟时这种模式比较理想，它一定会产生范围蠕变，不过在这种情况下你的产品应当是成熟的，可以在此基础上选择其他商业模式。这种模式可以激励行为但无法激励发展，这一点对你的企业和客户来说都是不利的。

3.分时计费模式（hourly rates）：这种模式也是只激励行为不激励发展，有可能被错误采用。但是，当项目尚未得到准确定义或是变动性很大时，采用这种模式比较理想。这种模式常见于服务性企业，和第二种

模式有些相似，不同之处在于时价是根据市场需求而不是产品成本确定的。

4.订阅或租用模式（subscription or leasing model）：客户每月或按约定的时间段支付固定费用。这种模式可以为企业带来重复性收入，具体包括以下两种子模式。

（1）年费制或长期制：这种方式可以有效锁定客户，和一次性预付相比，它能很好地降低客户支付的费用。麻省理工学院高级讲师霍华德·安德森（Howard Anderson）创办的Yankee Group就是一个预付订阅费很好的案例，他向客户收取年费，然后每月发送新闻稿。预收费用的利益是可以降低企业对资本的需求。（注意，向客户预收费用，哪怕为其提供折扣价格，对初创企业来说也是很理想的选择。）

（2）月费制：这种方式可以给用户更大的灵活度，和年费制或长期制相比，企业也能收取更高的费用。

5.授权模式（licensing）：授权客户使用你的IP地址，向其收取使用费，这样可以为企业带来很高的毛利（毛利是指边际收入和边际成本之差）。产品授权的另一个利益在于，你不用在生产和销售产品方面投入重大投资。不过这种模式也存在很多缺点。除非你的IP地址非常热门，否则不会有人付费使用。此外，你必须依靠现有公司维持IP和开发破坏性创新产品，这些公司可能不愿意提供授权，因为这样会损害它们维护

当前产品的短期利益和中期利益。你的客户会想办法提供无须使用你的IP的产品，因为省去授权费会让它们的毛利水平大大提高。另一个缺点是，由于企业没有花时间和最终用户沟通，无法了解他们的需求，你实现持续创新的能力会被严重削弱。此外，授权使用费通常等于或低于单位产品销售价格的1/12，这就导致你的市场规模很小，因为授权使用费最高也不过5%。尽管如此，授权使用在某些领域依然是很理想的商业模式，如生物技术行业，因为此类行业重建生产基础设施的成本非常昂贵。

6.耗材模式（consumables）：这是一种对客户和企业来说可以实现双赢的价值获取方式。对客户而言，利益是前期成本较低，后期成本视用量决定，而这一点是客户可以自行控制的因素。客户前期投入大量成本比较困难，但产品一旦启用，他们有能力实现持续性购买。产品投入使用后，他们会采购解决方案所需的必要耗材。耗材的采购数量由用量直接决定，大多数情况下，客户可以把这一成本转嫁到它们的客户身上。对企业而言，这种模式能有效降低获取新客户的成本，降低销售成本，增加从现有客户身上长期实现的收入。这种模式常见于医疗设备行业，在消费品行业也并不鲜见。例如，吉列刀片就是一个很好的例子。惠普打印机也是这样，其主要利润几乎都来自墨盒的销售。

7.附加销售高利润产品模式（upsellwith high-margin products）：和上面的模式比较相似，这种模式的特征是以很低的利润销售核心产品，然后

以极高的利润销售附加产品。这种模式常见于电子产品、网站和汽车产品销售。以电子产品为例，相机的售价可能比生产成本高不了多少，这样做的目的是为了吸引客户，但镜头等附加设备利润却很高，而且通常提供年数不等的延期保修服务，收费也非常昂贵。再比如汽车销售，车辆本身的利润不是很高，但附加的项目如延期质保、配件、防锈服务等都是高利润产品，让卖方狠狠赚上一大笔。

8.广告模式（advertising）：正如昔日的报纸广告、杂志广告和当今的网络广告一样，吸引和维持特定受众的能力也能通过第三方付费的方式实现资本化。如果经营得当而且能维持足够大的受众规模，这是一种非常赚钱的模式，谷歌等互联网公司就属于这种情况。不过，很多初创企业如果只依靠广告模式盈利可能很难取得发展。以LinkedIn为例，广告只是其众多业务收入中的一种模式。

9.用户数据转售或临时授权模式（reselling the data collected-or temporary access to it）：和广告模式类似，这种方式首先通过免费产品吸引大量用户，然后向需要了解或接触这些用户的第三方出售数据，以此方式实现收入。这是LinkedIn公司实现收入的主要方式，它会向招聘机构出售用户信息，以便对方接触各种类型的用户数据。此外，医疗行业也是这样，会向特定机构出售用户数据以供市场研究之用。

10.交易费模式（transaction free）：网络零售商通常会向成功推荐业务的一方支付佣金，同时也会为其他网站推荐业务收取佣金。例如，eBay

网站每完成一次拍卖会向卖方收取一笔费用。这种模式有点像信用卡公司的做法，用户每刷卡交易一次就会有一定比例的费用支付给信用卡公司。

11.使用量模式（usage-based）：这种模式有些像电表计费，其应用范围很广。例如，亚马逊有一种提供网站伺服的云计算产品，就是根据使用量来收费的。这种模式的利益是，客户可以更好地控制成本，他们只需支付所用的带宽服务，不必为未使用的其他功能付费。

12.流量模式（“cell phone”plan）：这是一种针对固定使用量推出的可预测的重复性收费模式，如果用户超出规定使用量，附加用量的收费远高于基本用量收费。基本费率这一块，企业和客户都很清楚，因为这个用量是固定的，但附加用量这一块有很大的灵活度。麻省理工学院高级讲师吉姆·多弗迪（Jim Dougherty）在IntraLinks公司时曾成功利用过这种模式，这家公司的产品是通过网络为律师和投行经理提供平台，和客户安全共享各种文件。采用流量模式让客户感到非常满意。

13.咪表模式（罚金模式）：我在马萨诸塞州剑桥市居住时，发现路边装有不少耗资不菲的停车收费表。有很长一段时间，它们的收费标准只有每小时25美分。这样做似乎有悖常理，想想看这些咪表的采购和安装成本有多少？这还不算请人每天回收硬币的费用。这个问题一直让我百思不得其解。有一天办完事准备开车回家，我看到自己的车被贴了一张25美元的违章停车罚单，上面说如果10天之内不缴纳罚金，罚金会增至

40美元。这可真是堪比抢钱的商业模式！怪不得他们会让那么多警察上街贴罚单。这种模式和信用卡公司以及影片出租公司Blockbuster征收滞纳金的做法如出一辙。不过，Blockbuster发现滞纳金会让企业的忠诚客户逐渐疏远。因此，当Netflix打出“无滞纳金”的口号时，Blockbuster的市场份额马上剧烈下滑，从此再也无力回天。这个案例告诉我们，千万不要把客户当成傻瓜，利用他们的单纯为企业赚钱。

14.微交易模式（microtransactions）：这是一种近年来在网络游戏市场风行的成功模式，目前正在验证能否拯救报纸行业。在这种模式中，网站要求客户提供信用卡号码，客户支付很低的价格（一般不到12美元，通常是1美元或更低）即可获得电子产品（此类产品由虚拟电子构成，几乎毫无成本可言）。由于数量众多，企业也能实现丰厚利润。

15.利益分享模式（shared savings）：这种模式虽然听起来时髦，但由于复杂度很高很少被实施。在这种模式下，客户只有实现收入或产品利益后才付费。这种模式成功应用的案例是能源效率服务企业（ESCO），如Ameresco公司。此类模式难以实施，因为很难确定有多少利益是产品贡献的，特别是在长期采用的情况下。风险资本领域适合采用这种模式，因为其财务目标非常清晰，普通合作伙伴一般可获得20%的投资利润（“退出利益”）。

16.连锁经营模式（franchise）：如果创业者有可实施的好项目，但缺乏扩展业务的欲望以及所需的能力或资本，可以考虑采用连锁经营的模

式，从连锁销售中分成，或是出售自己开发的项目和品牌，以换取一大笔启动资本。你也可以向连锁店销售品牌产品，以此方式获得收入。

17.运营管理和维护模式（operating and maintenance）：有的企业不愿意销售产品，而是通过为客户管理经营工厂的方式实现收入。这种模式有些像咨询服务，客户的目标是控制或降低成本，进而影响其营业收入。此类模式多见于能源行业。

上面的列表显然无法涵盖所有的商业模式，但是能帮助你构思与众不同的价值获取方式。这里有很多种选择，你可以融合不同的模式，或是开创全新的商业模式。你应当在这个问题上头脑风暴，如果可能的话逐一尝试不同的模式。

开创全新模式

在罗得岛州有一家名叫Amie Street的公司，他们提出的创新模式是即需式歌曲下载。用户一开始下载的歌曲是免费的，但随着下载量的增加，公司会提高对客户的收费标准。他们鼓励客户尝试下载不同的音乐并从中选出可能流行的曲目。如果一首歌开始推荐的价格很低，但后来逐渐流行起来，价格一路看涨，推荐者可获得50%的差价作为回报。2010年9月，亚马逊公司以未公开价格收购了Amie Street公司。对亚马逊来说，这家公司灵活的定价和巧妙的客户激励方式是其最为独特之处。

不过有一点要提醒创业者，构思商业模式固然重要，但不要因此忽略了

企业的价值创造。对一个企业来说，为客户创造价值和寻找合适的商业模式同等重要，应当实现两者的平衡。

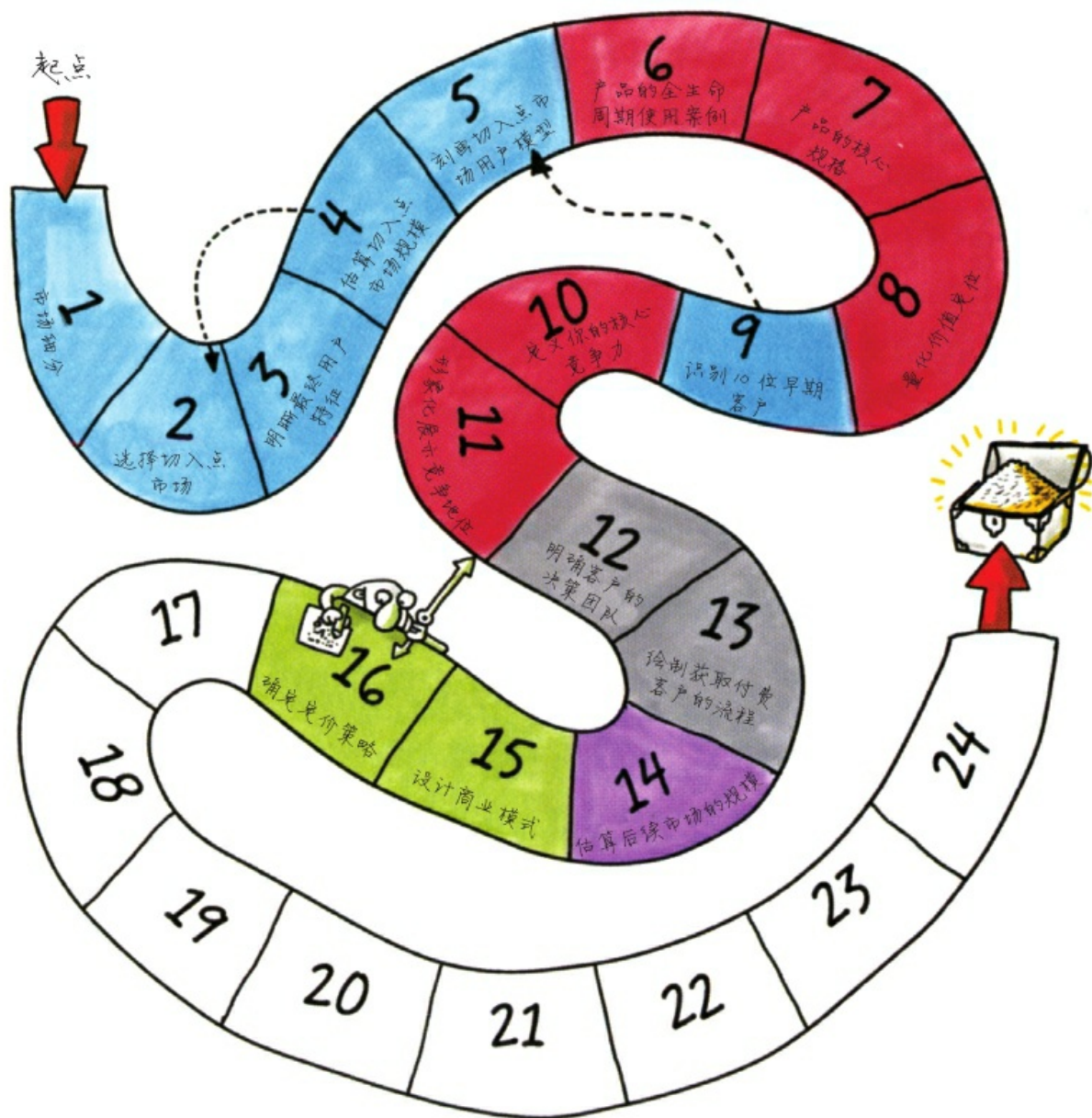
总结

商业模式是企业应当花时间聚焦的重要决策。商业模式的选择会对企业的盈利能力产生重要影响。评估盈利能力有两个重要指标，分别是客户终身价值和客户获取成本。在这一步不必聚焦定价问题，因为商业模式的选择对企业盈利能力的影响远远大于定价的影响。

商业模式一经确定之后，想再改变就会很困难。因此，你选择的商业模式必须能够体现企业与竞争对手的不同之处以及企业的优越之处，因为对方也很难改变商业模式和复制你的优势。

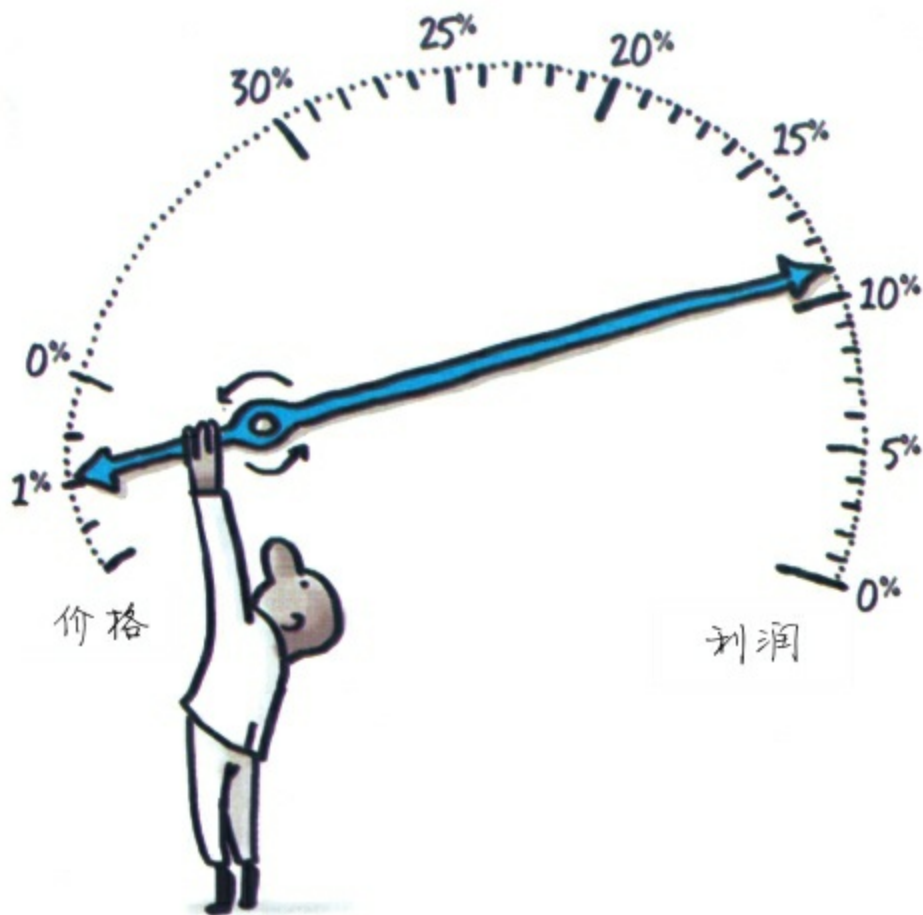
本书由“ePUBw.COM”整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载！！！！

第16步 确定定价策略



在这一步中，你要做的是：

- 利用量化价值主张和商业模式为产品确定合适的定价方案。



优化定价方案会对企业利润产生重要影响……但前提是市场必须成熟，企业能够获得足够的定价信息。

确定了商业模式，接下来要确定的是定价策略。定价策略的微调会对企业收入产生巨大影响。

确定了商业模式，接下来要确定定价模式了。和24步创业法中很多步骤一样，定价也是一个会发生变化的要素。这一步只是启动定价流程，因为后面可能会出现多个价格点和定价策略，需要你根据市场反馈对价格不断地进行修正。商业模式很少改变，产品价格却经常会根据市场条件

的变化而变化。有些企业对产品每天定价（如加油站），甚至随时调整价格（如机票）。

现在，你的目标是确定定价策略，以便下一步估算客户终身价值。客户终身价值和获取成本是决定企业是否盈利的两个重要指标。你现在要做的是确定大致的定价模式而不是精确的产品价格，因为随着对市场的了解，定价策略随时可以更新。和本书很多步骤一样，确定准确的价格是一个反复修订的过程，一开始只要确定大致目标，后面再慢慢调整，直至发现最理想的价格。

定价模式对企业的盈利能力有非常重要的影响，因此产品定价要尽量准确。拉菲·穆罕默德（Dr.Rafi Mohammed）在其著作《提价1%带来意外之财》（The 1%Uindfall）中曾引用过麦肯锡公司的一项研究结果，称在全球1200家企业中，1%的价格涨幅会带来11%的利润增长，因为除去成本之后，企业所得的收入全部都是纯利润。当然，受决策团队、获取付费客户流程以及销售周期等因素变动的的影响，产品价格总会有一个上限。定价模式的目的，即在实现更多收入和吸引更多客户两者之间努力建立平衡。

基本定价概念

1.成本不应成为定价的关键因素。你应当基于产品为客户创造的价值，而不是基于产品成本定价。成本定价法会让企业严重陷入被动。以软件

行业为例，边际成本（复制软件备份的成本）几乎为零，如果按照成本定价，企业还怎么赚钱？与此相反，你应当利用量化价值定位，确定产品能为客户创造多少价值，然后从中抽取一定比例作为产品价格。这个比例怎么确定，一般要根据行业的竞争情况而定，不过20%是比较合理的起点，即为客户留80%的价值，因为他们采用你的新产品也是要承担风险的。有些公司（如微软和英特尔）会凭借其市场垄断优势把产品价格定得更高，不过盲目追求短期收入可能为初创企业的长期发展造成不良影响。如果客户感觉到企业定价定得太高，当其他公司开发出替代产品或价格更低的产品时企业的客户会迅速流失。

- 利用产品创造的价值来定价，具体分成比例应根据你的商业模式和客户需承担的风险程度确定。例如，采用按月支付服务费的模式，客户定期付费，还可以随时取消服务，承担的风险较小，因此产品定价要比预付费模式高很多，因为后者会让客户承担更大的风险，在尚不了解产品利益的情况下预先全额支付费用。

- 如果被问及产品的成本，你应当明确产品价格不是根据生产成本确定的。你应当转换角度，说明产品为客户创造的价值。Parametric Technologies公司首席执行官史蒂夫·瓦斯科（Steve Walske）有一句名言，他说：“我们的业务很简单，客户付给我2美元，我们为他们创造10美元的回报。这就是我们成功的原因。”

- 不要向无关人员透露产品的成本，特别是销售团队，因为好的销售人

员会动用所有资源达成销售，甚至不惜以成本价格交易。当然，这也正是企业招聘他们效力的原因。（如果不信，可以读一读史蒂芬·列维特和史蒂芬·都伯纳在《魔鬼经济学》中对地产商行为的描述。）如果透露成本的信息，结果可能导致销售人员对产品定价的负面讨论，从而造成员工士气、生产率和盈利能力的下降。

2.利用决策团队和付费客户的获取流程确定关键价格点。决策团队和获取付费客户的流程可以提供非常宝贵的信息，帮助你了解客户是怎样确定采购预算的。了解个人采购权限能有效减少销售摩擦。例如，加拿大魁北克省蒙特利尔的Kinova公司就是一个很好的案例。Kinova公司负责为残疾人士生产、销售假肢（见图16-1）。在准备开发荷兰市场时，他们通过市场调查发现消费者购买此类产品可从医疗保险中最高获得2.8万欧元的报销费用。如果产品定价超过2.8万欧元，客户必须自行支付超出的部分，从而对销售过程造成不利影响。考虑到这一因素，尽管该产品独特的价值定位支持更高的产品定价，但Kinova公司还是选择把价格定为2.8万欧元，此举有效地缩短了销售周期并降低了客户获取成本。结果，这家公司销售量大增，迅速抢占大量市场份额，如果当初定价超过2.8万欧元肯定不会如此顺利。



图16-1 Kinova公司的假肢

3.了解客户可选替代方案的价格。你应当从客户的角度了解市场上有没有替代产品可以选择，以及客户愿意为这些产品（包括他们当前使用的产品）支付的价格。注意调查哪些替代产品可以为客户提供相似的利益，这些替代产品的价格如何，以及和你的产品有何差距。在这一步中，注意收集数据进行定量分析。

4.不同类型的客户支付不同的价格。我在以前的创业过程中曾得到创业大师米奇·卡波（Mitch Kapor）的教诲。他对我说：“糟糕的是，你会发现产品销售数量只有你想象的一半；但好消息是，产品的第一批购买者愿意支付你想象的两倍的价格。”这番话可谓一语中的。杰弗里·摩尔在

《跨越鸿沟》中对此进行了解释说明。他说，根据客户在采购时间上的早晚差异，不同类型的客户会支付不同水平的价格，因此针对客户类型采用差异化定价策略可保证企业获得更高的利润。

摩尔把客户细分为以下5种类型：

- 技术粉丝。他们是最早购买产品的人，他们热爱技术，任何新产品都会积极采购。这个群体包括消费者，也包括在大学实验室、国家实验室或通用电气之类的公司中工作的人。他们通常只买一件产品（因此销量只有一半），但因为是急需和优先采用，他们愿意支付高得多的价格（因此价格可以翻番）。

- 早期用户。他们对产品价格也不敏感，凡事喜欢争先，希望获得更多聚焦和附加服务，是定价模式中不可忽略的群体。

- 早期多数派（实用主义者）。他们是企业赖以实现可持续业务的群体，也是我们通常在讨论和规划定价策略时主要考虑的价格点。

- 晚期多数派（保守主义者）。这个客户群体处于产品销售周期后半段，此时产品的定价策略已经非常清晰明确。这个群体喜欢严格定义的、保守的价格方案。

- 观望迟疑派。这个群体处于产品销售周期末端，此时你的企业很可能已经成功出售。

5.对早期试用者和“灯塔型客户”灵活定价。这两类客户在企业创业初期具有重要作用。早期试用者能帮助你改善产品，灯塔型客户能显著影响行业内其他用户的采购决策。对于他们，你应当采用灵活的方式定价，比如打折预付、免费或低成本试用等，这样才能保证他们的采购和对产品的满意度。这些客户能帮助你做案例研究、现场研讨，或是在市场中形成有效的产品宣传。但是，千万不要把全部产品提供给他们，也不要后续费用上打折，因为这样会暗示你的产品价值很低，为创业失败埋下伏笔。你应当让早期试用者签订价格保密协议，同时对后期客户坚定采用不同的定价，因为针对前者的一次性交易制定的定价策略显然不能和后期稳定销售时采用的策略同日而语。此外，如果要选择对软件或硬件产品做出打折，我建议对硬件产品打折，对软件产品维持始终如一的价格。这是因为，客户很容易查询到硬件产品的成本，但软件产品的成本就很不透明了。同样，如果硬件产品升级，你可以很轻松地加价，但软件产品的价格一旦确定就很难再更改了。

6.涨价总比降价难。一开始把价格定高一些以后再打折，肯定要比定价低不断涨要容易得多。通常，早期采用产品的客户要比晚期采用的客户预算更充足，而后者更倾向于以较低的价格采购已经不算最新的技术。如果一开始价格定得很低，你会发现很难说服客户再接受提高的价格。有时候，企业需要根据对市场信息的了解提高产品价格，但能成功做到这一点的几乎很少。

案例

Helios

这个项目团队致力于开发一种新的薄膜技术，利用这种技术获取太阳能然后按需释放能量。他们确定的切入点市场是企业 and 政府车队的车窗除冰设备。

他们确定的该产品的替代方案包括手动除冰的司机和车辆维护人员。在这里，工会规定和工作人员的个人意愿也需要考虑。为了更好地确定产品价格，他们必须深入了解量化价值定位，以及决策团队的理智和情感状态。

初定方案很快就出台了，接下来他们开始估算客户的终身价值和获取成本，然后根据估算结果重新修订定价方案。经过修订，产品的定价被确定为每件100美元，第1年的销售额可达到10万美元。（假定目标客户平均车队规模为1000辆）如果车辆更换率平均为20%，此后他们每年可获得2万美元的净利润。此外，他们还将这项技术和车窗贴膜进行了对比，发现客户认为产品定价合理，比用户当前使用车窗贴膜方式支付的费用更有优势。在定价策略中，他们还计划向产品试用客户提供价格优惠，以便在市场中快速积累口碑。

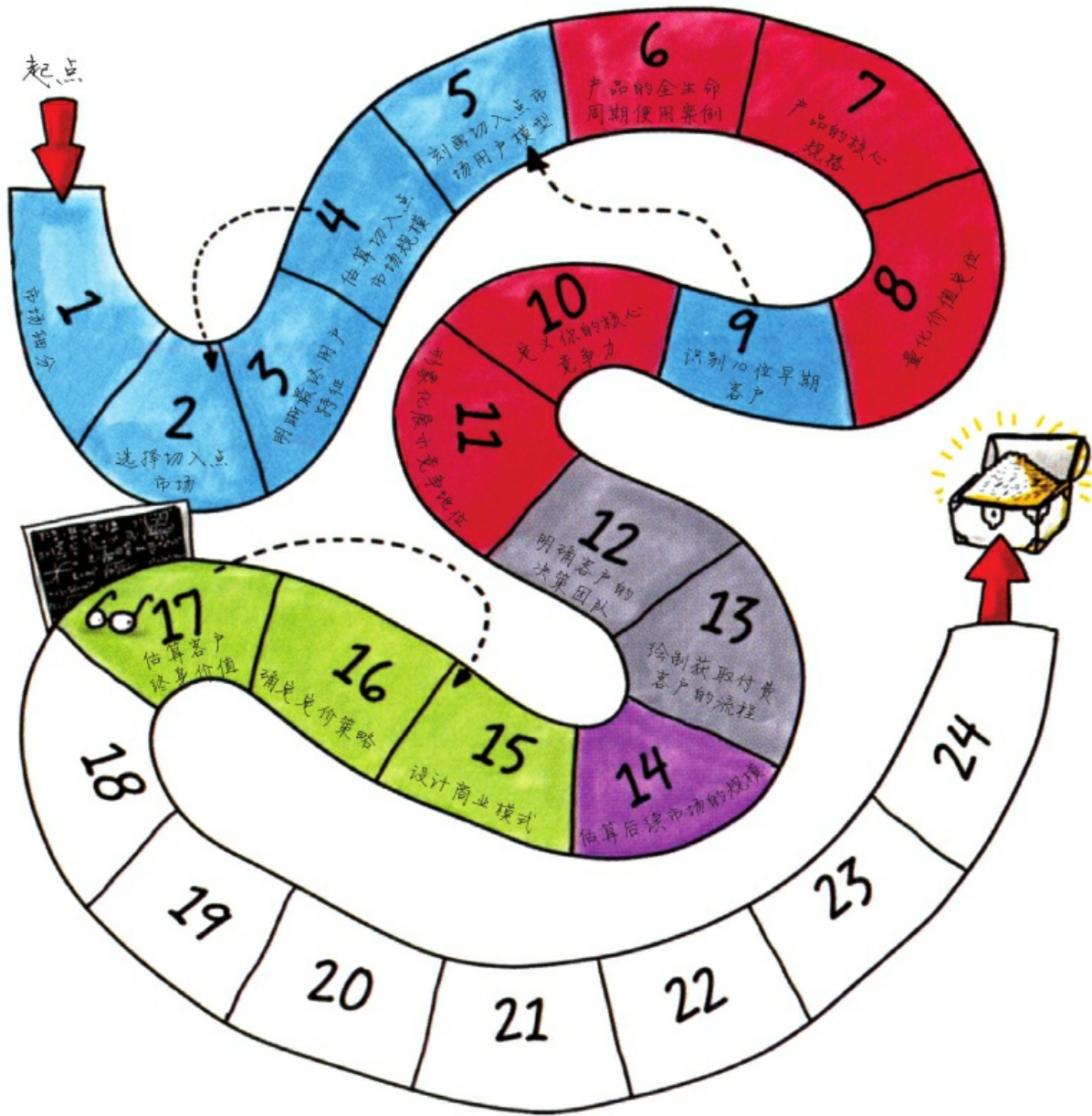
这个案例很好地说明了不同步骤之间的相互影响。你应当根据后面几步的结果对前面做出的假设不断做出修订。

总结

定价的本质是确定你的产品能为客户创造多少价值，然后从中抽取一定的比例作为回报。在确定产品价格的过程中，成本其实是无关因素。和晚期采用产品的客户相比，你可以向早期用户收取更高的价格。需要注意的是，在向早期试用者和灯塔型客户提供一次性折扣价格时，你的定价方法一定要灵活，因为他们要比普通的早期客户影响大得多，能有效推动产品的成功。和商业模式不同，产品定价会不断变化，导致这种变化的原因包括你在后续步骤中对客户的了解更加深入，以及市场条件的随时更新。

本书由“ePUBw.COM”整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载！！！！

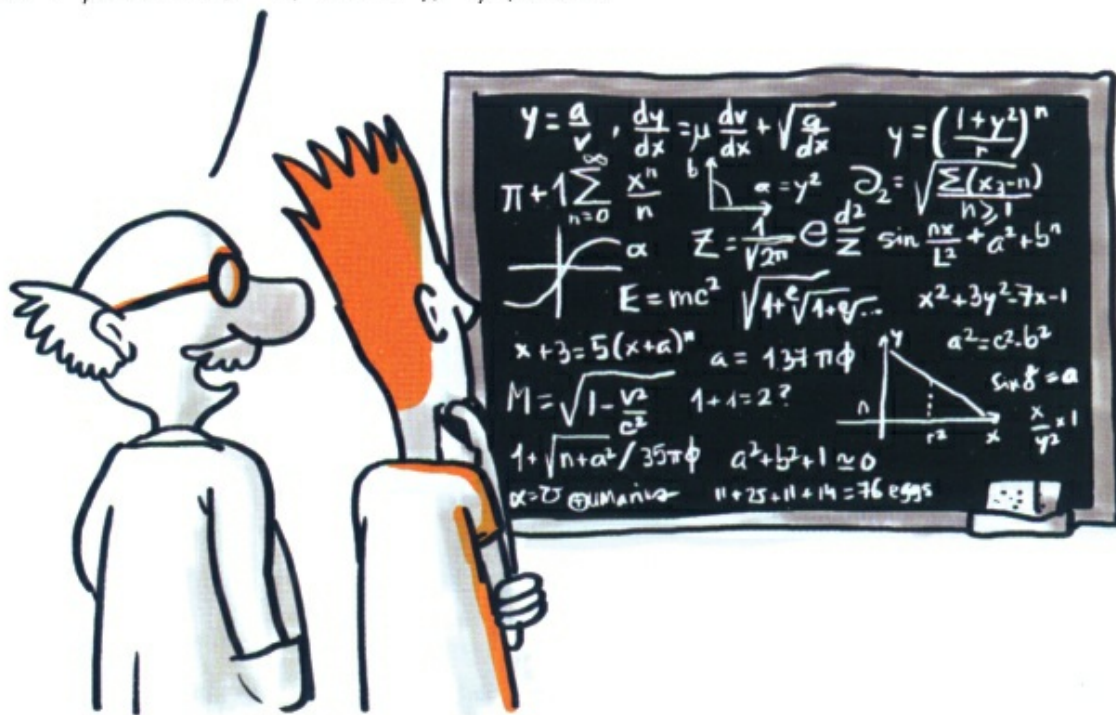
第17步 估算客户终身价值



在这一步中，你要做的是：

- 加总你能够从一个客户那里获取的全部销售收入。
- 根据项目的投资回报率调整销售收入总额。

别担心，创业公式很简单。如果客户终身价值达不到客户获取成本的3倍以上，那就没有价值了。



确定了初步的定价方案，接下来要为你的新企业算笔账了。你获取新客户的成本是不是远低于企业从客户终身服务中获取的价值？

截至目前，你已经根据真实的客户反馈进行了多项重要分析，大致了解了新企业能否生存以及怎样生存。接下来你要计算一下，或者说利用“单位经济学”从微观角度判断企业能否实现可持续盈利。估算客户终身价值和客户获取成本能帮助你确定企业在切入点市场的盈利状况。客户终身价值是一个重要的创业指标，它不但能确定企业能否存活，而且能帮助你发现和聚焦那些能推动业务可持续性和盈利性的重要环节。

Pets.com是一个了解客户终身价值、客户获取成本和单位经济学的宝贵案例。这家公司成立于1998年8月，在互联网上向用户销售宠物产品。公司成立之初的想法是，很多人都愿意为宠物花钱，在网上销售宠物产品不用投入零售店建设成本，可以实现大量销售，以新的商业模式建立持续盈利业务。

公司管理团队很快从投资者那里筹集了几百万美元的创业资本。在品牌开发和客户获取阶段，他们通过各种渠道大肆投放广告，其中包括耗资不菲的2000年超级碗比赛广告。不幸的是，虽然吸引了很多客户，但他们并没有对客户进行严格的单位经济性评估。

等他们想到这件事时为时已晚，公司发现由于产品利润低、广告成本高，他们的客户开发成本不像其他企业那样慢慢下降，而是保持在相对稳定的水平，结果造成一边吸引新客户一边赔钱的局面。面对现金流的日益紧张，管理层坚信这只是销售量的问题，等客户数量变得足够多时，公司的业务一定会扭亏为盈。不过，这只是他们一厢情愿的想法，因为管理层既没有采取措施提升客户终身价值，也没有显著降低客户获取成本。由此造成的结果是，客户越多，公司赔钱越厉害。

投资者很快醒悟过来，意识到这是一个无底洞。2000年11月，Pets.com网倒闭，所有资产被清算，投资者损失了3亿美元。当然，如果换一个角度来看，这是一个价值3亿美元的创业教训。它教会创业者要严格自律，在对企业投入大量时间或资金之前必须老实地进行单位经济性

分析。

这个教训不可谓不惨痛，大家或许认为以后没人再犯这种错误了，但事实并非如此。后来出现的Groupon团购网案例，再次证明忽略单位经济性分析会造成重大的创业失败。Groupon成立于2008年，一开始发展缓慢，直到确定产品之后才迅速实现扩张。Groupon网提供的是团购服务，每天在全美国各地为某一家企业的产品提供折扣力度很大的组团采购。利用在社交媒体上迅速积累的口碑效应，这家公司很快成为美国销售量增长最快的公司。一时间，Groupon成为投资者、新闻媒体和客户眼中的宠儿。不过，这家公司存在一个严重问题——未能建立有效的竞争优势。随着模仿团购业务的竞争对手纷纷出现，Groupon的客户终身价值会慢慢下滑，客户获取成本逐渐上升。它们的错误也是忽略了单位经济学，当企业风头一过，客户开始货比三家时，问题便会暴露出来。截至本书写作时，虽然Groupon还没有落得像Pets.com的下场，但我可以肯定的是很多创业者都曾后悔不已，只怪当初没有多花些时间做好单位经济性分析。

接下来的三个步骤，你要确定客户终身价值和客户获取成本。这两个指标同等重要，如果无法准确得出客户终身价值远大于获取成本的结论，你就无法解决产品开发、财务、管理和营业支出等其他成本问题。

我们在前面所做的各种工作，如确定决策团队、绘制获取付费客户的流程、确定企业核心竞争力和开发方案等，可以帮助你系统地评估产品的

单位经济学。上述要素的重大变化（如决策团队）会显著地影响单位经济学评估结果。因此，你必须密切聚焦这些要素，确保它们准确真实，一旦出现变化马上做出修订。

客户终身价值的构成元素

接下来我们来看看客户终身价值到底是怎样计算出来的。需要注意的是，我们的计算结果可能是一个范围而不是精确数字。首先需要了解的是构成客户终身价值的元素有哪些。换句话说，你要了解的不是一个数字，而是要更深入地了解数字背后的构成元素，这样你才能意识到哪些方面存在风险以及怎样提升客户终身价值。当企业拥有付费客户时，这个步骤对企业同样很有帮助，你应当分析客户的终身价值是多少以及有何变化趋势。了解了这些信息，你才能及时调整业务，保证产品的单位经济学效益有效支持企业的生存、持续和发展。接下来是计算客户终身价值时需要考虑的元素。

- 1.一次性收入（如果有的话）。通常，如果你的产品采用的是一次性预付费模式，实现的就是一次性收入。
- 2.重复性收入（如果有的话）。服务维修费和耗材的重复采购都属于重复性收入。
- 3.附加收入。附加收入是指向客户追加销售产品的机会。在这种情况下，销售团队无须附加付出即可向客户销售附加产品，由此产生的即附

加收入。注意分析前面确定的决策团队和销售周期，低估其中任何一个要素都会导致错误结论。

4.每种收入来源的毛利水平。毛利是指产品价格减单位产品生产成本所得之差。这里的成本不包括销售和市场成本（此项计入客户获取成本）以及研发和行政支出等管理成本。

5.客户保留率。对于每一种重复性收入，保留率是指愿意重复付费使用产品的客户比例，通常以月保留率或年保留率表示（与其相对的是客户流失率，即不再付费购买产品的客户比例）。为简单起见，我们假定客户一旦停止支付重复费用，以后就不再接受产品的追加销售。对于长达数年或数月的长期合同，假定客户未支付所有款项。如客户提前终止合同，不应视为流失客户。

6.产品生命周期。对于每一种一次性收入，生命周期是指客户重新采购或停止继续使用之前产品预计可持续的时间。

7.二次采购率。对于每一种一次性收入，二次采购率是指当前产品使用寿命结束后，愿意继续向你采购同一产品的客户比例。

8.企业的资金成本率。资金成本率以年利率的形式体现，指的是企业以负债或权益形式向投资者借贷所支付的成本。对于毫无经验的创业新手来说，比较合适的比例水平是每年35%~75%。这个比例较高是因为投资者的资金很难在几年的时间内一次性收回（即非流动性投资）。由于

你是新创办的企业，投资者也要承担巨大风险。出于这些因素的考虑，投资者会对企业借贷的资金收取较高的费用。

如何计算客户的终身价值

客户的终身价值是企业从第0年到第5年可实现利润的净现值。作为新创企业，你应当以5年为周期计算客户终身价值。如果超出这个周期预测利润，企业的复合资金成本会远远高于客户提供的价值，从而使计算失去意义。超过5年之后客户仍会为企业提供价值，但你也要考虑企业的资金成本率。

客户终身价值以单位客户金额体现，为此你必须统计每个客户支付的所有产品的价格。

对于每一种收入来源，利用边际收入和客户保留率计算产品销售第1年客户为你创造的利润，以及随后5年的利润。（使用二次采购率计算更新产品的客户，不要用客户保留率计算。）

然后，把每年通过各种收入实现的利润相加。要计算客户终身价值还有最后一步，根据资金成本率求取利润净现值，即从利润总额中减去投资者应得的投资利息。第0年的净现值等于当你实现的利润，其后每年的利润净现值可使用接下来的公式计算：

净现值=利润×（1-资金成本率）^t

式中， t 代表第0年之后的年数。

客户终身价值本身无法说明你的业务是否盈利，你还需要确定客户获取成本（下一步讲述）。假设每个客户的终身价值是10000美元，获取成本是1000美元，那说明你的业务很赚钱；但是，如果客户获取成本是5000美元，就说明你的业务存在风险，充其量是不赚不赔。

风险资本家大卫·司考克（David Skok）在其个人博客www.forentrepreneurs.com对单位经济学曾做过深刻评论，一语道破了它的真谛。对于软件即服务型企业，他总结的最简单直接的经验是，客户终身价值和获取成本之比至少应达到3：1。这个结论似乎草率，但至少要有3个充分的依据。首先，客户获取成本不包括企业的很多其他成本，如研发、财务管理和其他日常开支（利润就更不用说了），这些成本会挤掉一部分利润。其次，尽管我们务求真实准确，在估算客户终身价值和获取成本时仍不免过度乐观，3：1的比例可以为这个误差留出部分空间。最后，初创企业充满各种不确定因素，定这个比例或更高的比例可确保企业有能力应付各种突发状况（如产品延迟、竞争反应、行业萧条等）。

终身价值计算案例说明

接下来，我们以一个生产零部件的虚构企业为例说明怎样计算客户终身价值。在这个案例中，产品可实现两种收入：一是销售时的一次性收入；二是每年重复的维护收入。

- 一次性收入：产品单价为10000美元。
- 重复性收入：产品保修期6个月，之后每年的维护费为售价的15%，第0年为750美元，其后每年为1500美元。
- 附加收入机会：无。
- 每种收入的毛利率：产品销售：65%；维护费：85%。
- 客户保留率：维护：第1年为100%，此后每年均为90%。
- 产品生命周期：5年。
- 二次采购率：二次采购时有75%的客户继续支付维护费。
- 资金成本率：50%。

如表17-1所示，以上要素都决定着客户终身价值的估算。由于企业吸引投资的能力有限，有些推动因素的资金成本非常高。这意味着企业未来利润的价值不如当前利润的价值。在这种情况下，采用服务费和耗材模式不一定能取得成功。另一个重要推动因素是企业各种收入的毛利水平以及客户保留率。维持现有客户的成本通常低于开发新客户的成本，这一点非常重要。

表17-1 客户终身价值

	第 0 年	第 1 年	第 2 年	第 3 年	第 4 年	第 5 年
收入来源：产品销售						
产品价格（美元）	10 000					10 000
二次采购率（第 0 年之后）						75%
产品毛利率	65%					65%
销售利润（美元）	6 500					4 875
收入来源：维护费						
年维护费（美元）	750	1 500	1 500	1 500	1 500	750
客户保留率	100%	90%	90%	90%	90%	(见二次采购率)
累计保留率	100%	90%	81%	72.9%	65.6%	65.6%
累计保留率 = r^t , r = 保留率, t = 年数						
二次采购率						75%
维护费毛利率	85%	85%	85%	85%	85%	85%
维护费利润（美元）	637.50	1 147.50	1 032.75	929.48	836.40	313.65

(续)

	第 0 年	第 1 年	第 2 年	第 3 年	第 4 年	第 5 年
利润总额（美元）	7 137.50	1 147.50	1 032.75	929.48	836.40	5 188.65
资金成本率	50%	50%	50%	50%	50%	50%
净现值率	100%	50%	25%	12.5%	6.25%	3.125%
净现值率 = $(1-r)^t$, r = 资金成本率, t = 年数						
扣除资金成本后现值（美元）	7 137.50	573.75	258.19	116.19	52.28	162.15
利润净现值（客户终身价值）（美元）	8 300.06					

表17-1中“保留率”和“资金成本率”两部分和客户终身价值计算没有直接关系，实际上应分别归类到“累计保留率”和“净现值”部分。

同样，创业者在确定客户终身价值时一开始会忽略很多因素，其中最重

要的因素是资金成本。如果你能找到低成本资本，情况会对企业变得非常有利。在计算客户终身价值时，创业者往往很难相信这个价值会这么低。

另一个需要注意的问题是，虽然我们在计算中采用了资金成本率，但了解企业收入和用户的绝对值也非常重要。它们有助于确定企业创造的资产价值，便于企业获得低成本资金，成为潜在的有价值的收购目标。可以说，客户终身价值固然重要，能保证企业可持续发展，不必过度依赖外部资源，但深入了解这个数字背后的事实显然更有意义。

总而言之，客户终身价值对于有序创业者的重要之处在于，它能避免盲目乐观，帮助你根据真实数据做出判断，同时深入了解推动企业实现收入的具体来源。

需要考虑的问题

在确定客户终身价值时有很多次要因素需要考虑。即使你的客户终身价值很低，无法保证企业生存，你也要首先考虑这些因素是否正确，然后再考虑能否通过调整它们对客户终身价值产生积极影响。

1.商业模式非常重要。商业模式的选择极大地影响着客户终身价值和你的收入。使用费等重复性收入模式可以增加收入，但需要投资者预先投入附加资本，造成很高的资金成本率。一次性预付费模式可以有效降低企业初期投入的资本额，但在收入方面不如持续性收费模式有利可图。

2.客户终身价值关乎利润而非收入。在确定准确的客户终身价值时，企业毛利和资金成本率都是不可或缺的要害。创业者经常简单地把各种收入加总，错误地认为这就是客户终身价值。实际上，客户终身价值真正聚焦的是利润而不是收入。

3.不要忽视营业成本。为简化客户终身价值的计算，我们没有体现营业成本。因此，客户终身价值必须远高于客户获取成本企业才能盈利。营业成本（如研发和管理费用）在计算产品毛利时没有统计在内。这些成本可根据产品销售数量分摊，你的产品销量越高，单位管理成本就越低。

4.不同收入有不同的毛利。把低利润核心产品和高利润附加产品合二为一可以有效提高客户终身价值。LARK Technologies最初销售的是静默式闹钟。作为一种硬件解决方案，这种商业模式很难持续。后来，他们开发了新的收入来源，在客户支付服务费的基础上为用户提供专业的睡眠分析报告。此举有效地增加了公司的总收入，不但提供了利润更高的重复性收入来源，而且便于公司和客户保持密切联系和销售更多产品。

5.客户保留率也很重要。客户维持的时间越长，其终身价值就越高，这是企业能够改善盈利能力的一项重要因素。客户保留率的稍微提高即可实现累计利润的重大改善。

6.寻找追加销售机会锦上添花。如前面的LARK Technologies案例所示，

向客户追加销售附加产品可以为企业利润带来重大改善。需要注意的是，你应当根据客户模型的需求追加销售，而不是一味地追求销售额的增长。过度强调追加销售的问题在于，它会让企业误入歧途，忘记为客户创造价值的根本目的，从而失去客户的信任。

案例：Helios

我们在第16步介绍过这个公司，Helios的解决方案是在车辆风窗玻璃上加装一层防结冰涂层。该产品的售价为100美元（折扣之后的净价），包括覆膜和远程连接到手机进行控制的软件（一年使用费）。

根据他们的商业模式、定价模式以及对客户平均采购量所做的调查，这个团队得出的结论是在每位客户身上第1年平均可实现10万美元的收入。他们的目标客户的车队一般拥有1000辆车（这个数值有多有少，取1000的平均值），由此得出第1年每位客户可创造年收入10万美元。之后每年有20%的车辆要更新，更新后的车辆也要加装防冰膜，从而形成重复性收入。

如表17-2所示，此业务预计每年有5%的价格增长，90%的贵客更新率（比较大胆的假设），97%的毛利率，因为每个车队可带来附加的维护费。此外，由于企业争取到的是低成本启动资金，其资金成本率仅为40%。从表17-2中可以看出，当客户单位以车队进行衡量时（比较合适），根据假设值得出的客户终身价值约为10万~12.5万美元。

表17-2 Helios公司客户终身价值计算（由于四舍五入，加总后的数值不完全等于车队的客户终身价值）

	第 0 年	第 1 年	第 2 年	第 3 年	第 4 年	第 5 年
年收入（假定价格每年增长 5%）(美元)	100 000	18 900	17 861	16 878	15 950	15 073
收入毛利（美元）	97 000	18 333	17 325	16 372	15 471	14 620
扣除资金成本后净现值（美元）	97 000	11 000	6 237	3 536	2 005	1 137
利润净现值（客户终身价值）(美元)	120 915					
定价（单位价格）(美元)	100	商业模式为一次性收费，无重复性收入。				
第 1 年平均年收入（美元）	100 000					
毛利率	97%					
每年价格增长率	5%					
产品生命周期	5 年					
客户保留率	90%					
企业资金成本（估算值）	40%					

Helios的案例说明，客户终身价值的计算存在很大差异，了解客户终身价值是怎样构成的以及如何调整这些构成因素是非常重要的。

Helios的目标是在初期销售中实现某位客户的重大收入，然后再继续开发新客户，而不是设计“高黏度”产品维持现有客户，制造附加销售。这就导致公司在第1年实现大量收入（10万美元装备车队所有车辆，此价格无须扣减资金成本），但问题是企业会缺乏动力，不会积极联系客户对每年20%的更新车辆维持销售。另一个问题是90%的客户保留率，它意味着90%初次安装此产品的客户在车队增加新车辆时会继续购买产品。根据其他公司的经验判断，这个假设过于乐观。

这个项目的客户终身价值并不高，这一点似乎让人有些吃惊。实际上，

客户终身价值的高低取决于企业对商业模式和定价方案的选择。向新的车队销售产品需要付出很多时间、精力和成本，客户获取成本超过3万美元甚至5万美元，因为销售团队必须进行大量的客户拜访。

经过计算客户终身价值，Helios公司决定调整商业模式和定价方案，寻找更好的收入方式。同时，他们还准备通过添加产品功能，利用智能手机应用程序激活除冰系统等方式扩展企业的价值定位。

客户终身价值失败案例：Pet Rock

在说明只有硬件产品没有重复性收入来源难以维持业务时，我经常引用Pet Rock公司的案例。Pet Rock是广告总监盖瑞·达尔在1975年提出的产品概念，这种宠物只需一次性购买，无须任何维护成本或后期成本，这就是该“产品”的卖点（有人说它是一种短暂时尚，还有人认为卖这东西就是一个骗局）。每个Pet Rock的售价为3.95美元。

这种商业模式非常简单，客户终身价值也很好计算。盖瑞每卖出一件产品可得1美元。产品没有任何重复性收入，也不存在产品到期二次采购的情况。此外，产品也不包含任何可提供附加价值的耗材销售。这就是公司对目标客户的价值定位，这种定位让公司在提供产品时左右为难。

Pet Rock的客户终身价值计算如下：

- 一次性收入：产品定价为3.95美元。

·重复性收入：无。

·附加收入机会：无。

·一次性收入毛利率（该产品唯一的收入来源）：25%。

·客户保留率：不存在，因为客户不会重复购买。

·产品生命周期：无限。

·二次采购率：0（没人重复购买）。

·资金成本率：50%。

盖瑞每销售一件产品可得1美元，公司（其实就盖瑞一个人）总收入100万美元。这个企业既无核心优势也无竞争对手，不到一年人们便对产品失去了新鲜感。该产品的客户终身价值为1美元，市场规模非常有限。这种产品还不像社交或交互性宠物那样具备病毒性传播的特征，后者不但能扩大市场规模，而且很有可能重新变成热门。**Pet Rock**的客户终身价值只有1美元，而且是一锤子买卖，对创新型创业来说这无疑是错误的模式。千万不要成为下一个**Pet Rock**。

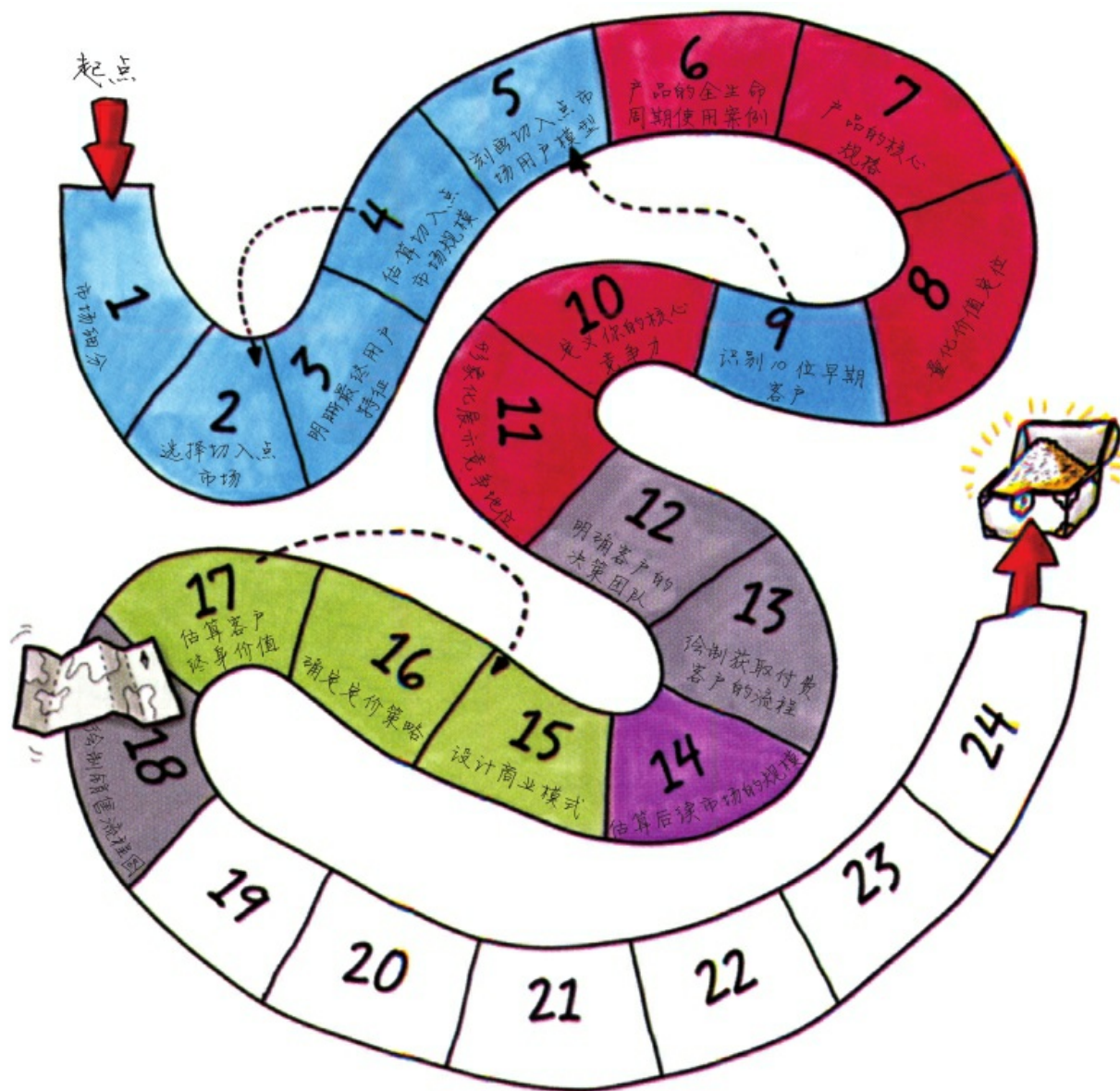
总结

计算客户终身价值是要了解新客户平均可为企业创造多少利润，计算时需扣除资金成本。计算客户终身价值要非常务实，切记盲目乐观，要深

入了解客户终身价值背后的构成因素，这样你才能明白该如何改善。客户终身价值本身并无意义，必须和客户获取成本进行比较。一般来说，客户终身价值和获取成本保持在3：1或更高的比例对企业来说比较理想。

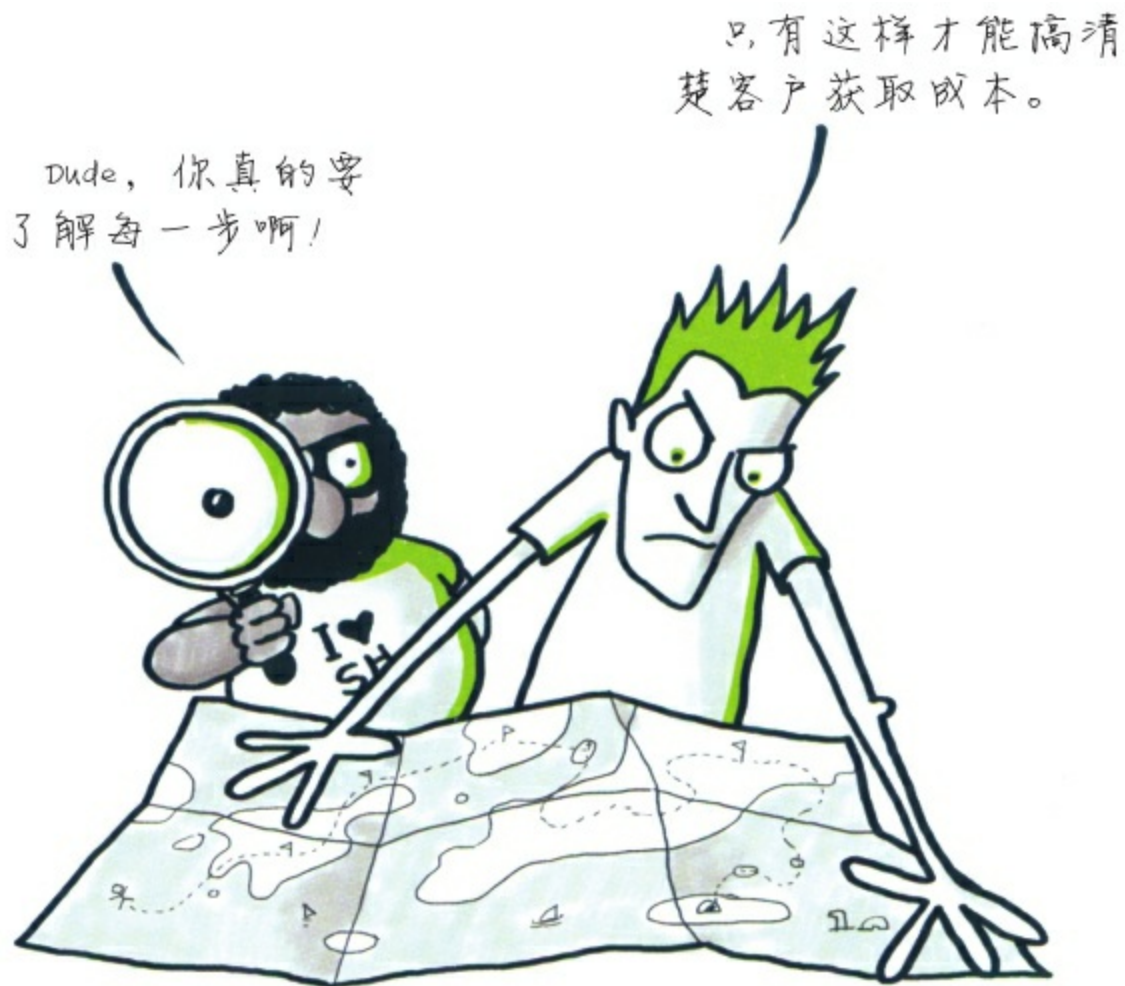
本书由“ePUBw.COM”整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载！！！！

第18步 绘制销售流程图



在这一步中，你要做的是：

- 为产品设计短期、中期和长期的销售策略。



了解客户获取成本可以搞清楚成本结构，帮助你缩短销售流程，提高成本效率。

在评估了客户终身价值之后，接下来要解决的问题是“为产品开发一个新客户需要付出多少成本？”客户终身价值的计算似乎挺复杂，实际上客户获取成本的计算更为复杂，也更容易出错。

客户获取成本这个概念相对简单，但创业者（也包括我在内）总是会严重低估企业获取新客户所付出的成本。

为真实了解企业要在获取客户的销售流程中付出多少成本，你应当以事实而不是主观看法为基础进行严格准确的评估，在此之前首先要做的是绘制销售流程图。

在接下来的两个步骤中，你应当采用系统化的方法对客户获取成本进行初步估算。你不用一开始就确定非常具体的金额，以免只见树木不见森林，从而失去对销售流程的全面聚焦。

在这一步中，你只需聚焦销售流程，为企业绘制短期、中期和长期销售渠道。到了下一步，再根据上一步的信息计算销售和营销团队开发客户所需的成本。得出客户获取成本之后，你可以回过头来调整销售流程，降低客户获取成本。

客户获取成本和客户终身价值能帮助你了解企业动态，为企业的可持续性和盈利性分析提供有效数据。

计算客户获取成本时经常被忽略的四个要素

创业者总是非常乐观，只记得那些对产品做出积极反馈或愿意马上采购产品的客户。他们往往会忽略获取客户流程中一些常见的要素，其中包括：

- 为吸引客户开展的销售和营销活动的成本。此类成本包括销售人员的工资、宣传册印刷、网站开发、展会投放、行业广告、白皮书开发等。

- 销售周期太长会耗费大量成本。创业者只记得最短的销售周期。
- 对于那些最终没有购买产品的客户，企业在接触这些客户时也要付出销售成本和营销成本。你要做多少无用功才能最终找到付费客户？
- 客户公司内部调整对决策团队的影响。例如，新的经理会引入新的产品和团队完成部门目标，这种变化会影响创业者向客户销售产品的效果。

销售流程会随着时间变化

所有初创企业都一样，客户获取成本一开始都非常高，然后随着时间的推移慢慢下降。企业创立之初接触客户达成交易的过程需要付出很多时间和资金投入，当企业业务逐渐成熟开始扩大规模时销售流程的成本会显著下降。

为便于分析，我们把销售流程分为三个时间段，你可以在每一个时间段采用不同的销售方式或多种销售方式。

1.短期方案。针对短期销售流程，企业要聚焦的是为产品创造需求和订单。尽管客户中心开发法可以开发出客户需要的产品，但作为他们并不了解的新产品，你必须和客户进行直接沟通，向他们说明企业的价值定位和产品的独特之处。否则，市场是不会主动认识你的产品的。直接和潜在客户沟通还有另一个利益，它能让你根据客户反馈快速迭代，对产

品进行功能改善。相比之下，如果通过经销商等中间环节销售产品，企业很难做到这一点。这是传播销售阶段，当产品需求形成时结束。

·直销人员（也叫商业开发人员）是这一阶段非常值得投资的资源。不过，他们的成本很高，而且需要一定的时间才能提高销售速度。好的销售人员很难留住，企业在招聘之前很难区分优秀和平庸的销售人员。你必须确保销售人员在这个阶段非常出色，而不是等企业拥有丰富经验之后再锦上添花。除了上述问题，直销人员可以说是初创企业唯一和最好的选择。

·网络营销手段，如嵌入式营销、电子邮件、社交媒体营销和电话营销，可以帮助缓解企业在此阶段对直销人员的需求。有些产品，特别是网络应用程序，可以通过免费试用和用户登记等方式实现产品推广，避免对直销人员的过度依赖。采用这种方式的利益是，它能提供更深入的客户分析，这一点是人力销售渠道无法实现的。

2.中期方案。在这个阶段，随着口碑和分销渠道的建立，企业要聚焦的重心不再是需求创造而是订单实现。这个阶段要展开客户管理，确保现有客户的维护以及针对他们的附加销售机会的开发。为服务偏远市场或终身价值较低的少数客户，企业需要利用分销商或增值分销商。这样可以让直销人员（他们的成本最高）持续聚焦客户终身价值较高的大多数客户。利用分销商或增值分销商可以有效降低客户获取成本，但企业必须向它们转让一部分利润。根据行业的不同，企业需要转让的利润比例

一般在15%~45%，有时会更高。客户获取成本的下降以及企业利用现有分销渠道快速进入新市场的优势，可以在一定程度上弥补单位利润的下降。当出现这种情况时，企业需要利用产品的客户终身价值寻找应对之策。客户终身价值越高，到达这个阶段的时间越长。通常，经过这三个阶段的速度越快越好，特别是在客户终身价值较低的情况下。

3.长期方案。你的销售团队聚焦的是如何完成客户订单。企业不再强调需求创造，在需要的时候会继续客户管理。长期战略经常采用互联网和电话营销等手段。随着竞争对手的加入，企业应调整销售策略，以便顺利进入这个阶段实现稳定发展。

怎样绘制销售流程图

为设计短期、中期和长期的销售策略，企业必须了解应当采用哪些销售渠道以及这些渠道未来会出现哪些变化。你可以根据前面产品的全生命周期使用案例绘制销售流程图。

销售流程应解决以下重要问题：

- 目标客户是如何发现存在的问题或机会的？
- 目标客户是如何了解该问题的解决方案？了解可能存在以前未知的产品机会？
- 目标客户在了解你的企业之后，培育他们深入分析产品采购机会的流


程是如何的？

·你是如何销售产品的？

·你是如何收费的？

完成销售流程开发之后，你可以和行业内经验丰富的专家一起讨论修改。图18-1显示了B2B企业传统的销售和分销模式。


短期方案

直接销售（100%）  针对所有客户，侧重目标市场中的战略型客户

这个阶段会持续到形成有效口碑，产品逐渐成熟得到市场验证，然后企业从需求创造阶段进入需求实现阶段。

中期方案

直接销售（50%）  终身价值高的大多数客户

区域独家增值分销商（50%）  目标市场中价值较低的部分或少数客户

随着产品标准化，产品线扩展和新市场得到验证，这个阶段会逐渐演化成电子商务模式，预计需要3年的时间

长期方案

直接销售（25%）  50家最大的客户和新市场

区域独家增值分销商（40%）  其他客户和非核心市场


网站和电话营销（35%）  核心市场中的其他客户（佣金计入前两个销售渠道）

图18-1 销售流程图示范

销售流程对比：Zynga、Groupon、LinkedIn和Facebook

以互联网公司为例，我们可以看到企业可以采用不同的销售策略接触客户，有的大量投入销售人员，有的根本不投入销售力量。FarmVille（美国版《开心农场》）游戏开发商Zynga利用病毒式营销模式，完全不依赖销售人员。与其相反，Groupon团购网通过庞大的团队向商家销售产品，导致客户获取成本居高不下，进而影响到企业的利润。不过，在其双边市场的另一侧，Groupon利用好友口碑的方式迅速传播影响，每日可成功实现多笔交易。

LinkedIn采用的销售流程相对复杂。它先利用网络广告和一部分直接销售人员（销售其招聘服务）展开销售。吸引市场聚焦并达到一定规模之后，LinkedIn开始大量依靠用户，通过简单的邀请方式吸引好友、同事加入网站，同时利用高效的算法估算潜在的新用户数量。他们开发的系统可以自动向未加入网站的用户发送邮件。实现较高水平的市场渗透之后，LinkedIn会鼓励现有用户邀请更多用户加入，吸引用户经常访问网站并投入大量时间，这样可以有效避免用户流失。Facebook的销售手段和LinkedIn相似，也是利用网络效应以极低的成本吸引新用户，然后通过类似的算法鼓励他们推荐感兴趣的人加入。

案例

LARK Technologies

通过绘制销售流程图，静默式闹钟生产商LARK Technologies意识到必须对用户进行培育，让他们了解静默式闹钟以及睡眠指导产品（见图18-2）。公司必须努力推动市场开发，为此首席执行官茱莉亚设计了接下来的短期、中期和长期销售方案。



图18-2 LARK公司的产品展示

短期方案：茱莉亚别无选择，只能和潜在客户面对面销售。她甚至在麻省理工学院毕业典礼上搭了个台子，介绍产品的功能和价值。通过各种演讲活动，人们开始逐渐了解这款产品。这一销售策略需要付出很高的成本，它让茱莉亚不得不暂时偏离创业活动的核心业务。

她的第一批产品大部分卖给了家人或好友，这样有助于形成产品口碑。茱莉亚还通过客户模型的主要影响者，如Urban Daddy网站，向富裕的城市白领每天发送产品推广邮件。

LARK Technologies还成立了自己的网站，通过网站向客户销售产品。他们利用搜索引擎优化提高网站的访问量，还在Twitter等社交媒体上尝试产品推广，不过实现的销售非常有限。

中期方案：LARK Technologies和苹果公司签约，在苹果产品店非独家销售其产品。这一策略让他们的产品一下子获得了很高的知名度，但是也让公司损失了不少利润。由于苹果店销售的是硬件产品，需要维持库存，LARK的毛利率受到很大的影响。不过，茱莉亚不用再亲自做销售了，现在她可以开发经销商和改善公司的网站了。

长期方案：公司网站是了解和购买产品的主要平台。茱莉亚预计40%的订单来自网站订购（以及其他在线直接销售渠道），50%的订单来自零售渠道，10%来自其他渠道。

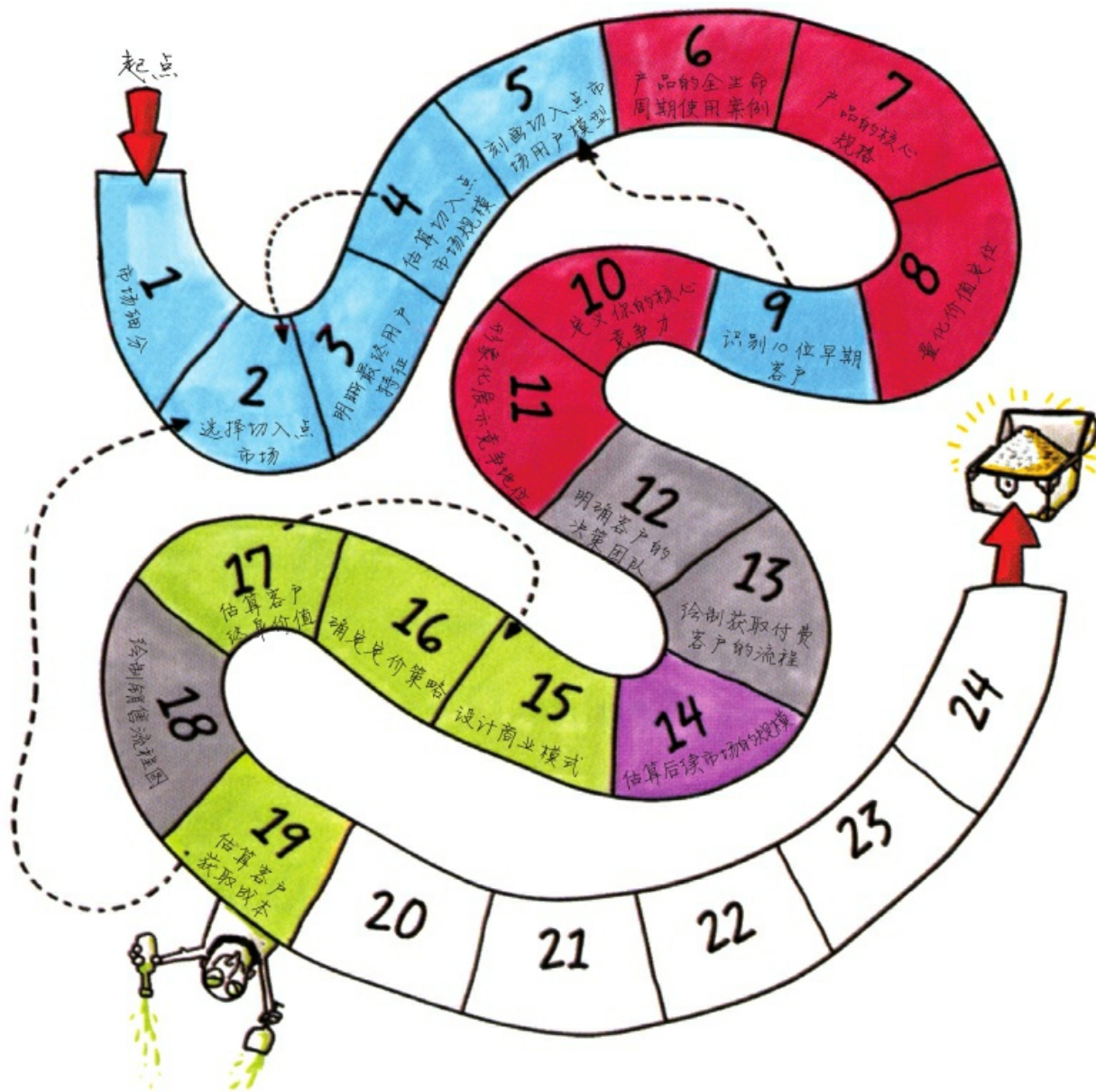
总结

绘制销售流程图具有很重要的意义，它有助于说明企业如何进入市场，逐步修改销售策略，直至最终建立成本低廉的客户获取长期策略。销售流程包括产品宣传、客户培育以及销售实现。销售流程可以推动客户获取成本的降低，客户获取成本和客户终身价值可以定义企业的盈利能力。

本书由“ePUBw.COM”整理，ePUBw.COM 提供最

新最全的优质电子书下载!!!

第19步 估算客户获取成本



在这一步中，你要做的是：

·根据销售流程，估算在短期、中期和长期方案中，企业获取一位客户需要支付多少成本。



我们喜欢创业者和他们的乐观精神！但盲目乐观会蒙蔽他们的双眼，看不到真实的客户获取成本。真实客观地评估客户获取成本非常重要，你可以以此为基础对错误的成本进行调整。

注意：客户获取成本是一个非常重要的指标，一开始理解或计算起来会比较困难。这一步会详细说明客户获取成本，请聚焦本章细节，确保计算正确。完成这项计算需要付出大量工作和系统化的思考。不要跳过或忽略本章内容，因为客户获取成本是关乎企业成败的重要因素。

我们在上一步（第18步）确定的销售流程直接影响着企业的客户获取成本（cost of customer acquisition, COCA）。在确定客户获取成本时，你必须对稳定销售状态下企业获取一位客户所需的全部销售收入和营销成本加以量化。客户获取成本不包括固定生产成本和销售与市场部门之外的费用，如研发、财务管理和经营开支。它只包括销售成本和市场成本，哪怕潜在客户最终没有购买你的产品。在这一步中，你要计算三个相邻时间段的客户获取成本，其中第一个时间段始于企业的初始销售成本。

随着深入销售流程，你需要调整客户获取成本的计算。为确定初始获取成本，你必须说明影响该成本的因素有哪些，为不同的要素真实赋值，然后确定该采取哪些行动逐渐降低客户获取成本。

客户获取成本估算（COCA）有何重要性

通常，在销售流程早期阶段，客户获取成本大于客户终身价值。在可持续的业务中，客户获取成本会逐渐降低，直到大大低于客户终身价值。企业要解决的重要问题是要花多长时间才能让客户获取成本低于其终身

价值，原因很简单，在实现这个目标之前你的企业始终都是入不敷出的（见图19-1）。

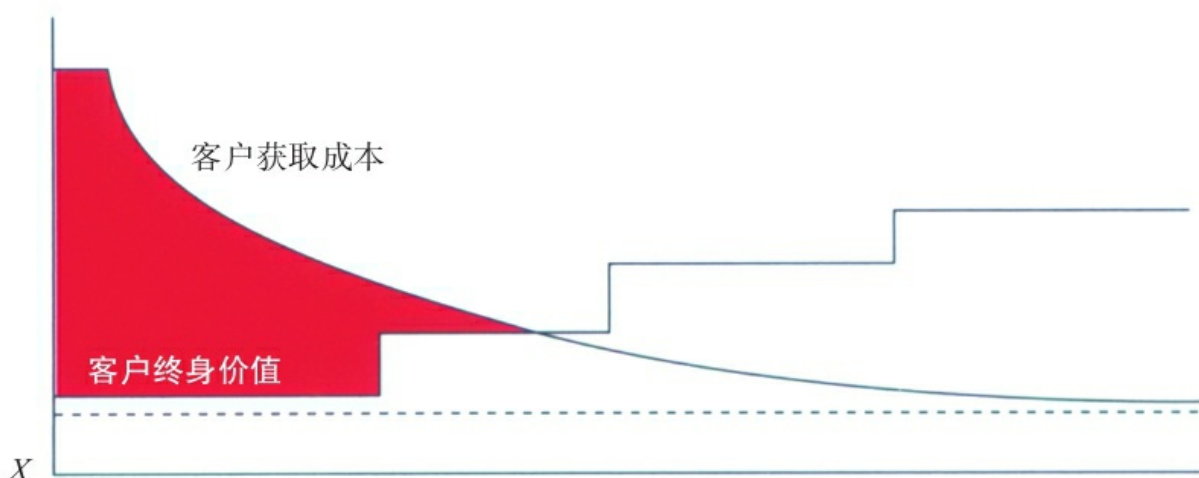


图 19-1

注：在可持续业务中，客户获取成本会逐渐低于客户终身价值。在销售流程的长期阶段，客户获取成本曲线会逐渐平缓，需要进行投资（图中以虚线X体现），但其投入低于客户终身价值。通过向现有客户追加销售（即大卫·司考克所说的“负流失”），客户终身价值也会随着时间的推移而增长。如果你的产品成为市场标准而且鲜有竞争对手，企业定价权力有时也会增加。图19-1中展示的客户终身价值增长过于乐观，实际情况并没有这么夸张。红色部分体现的是企业实现正向现金流之前的烧钱速度。

错误算法：自下而上分析法

我们举例说明。某产品销售周期为半年，销售员需要花费二十分之一的工作时间来发现、联系、跟踪、维护、交易和收款，完成向客户销售产品的整个过程。如果销售人员100%完成规定任务量（通常称作目标收入额），每年可以得到15万美元的报酬。在整个案例中，我们假设这位销售员完成了规定任务量。

那么，成功获取一位客户公司需要付给销售员多少钱呢？为确定销售员在销售周期内的单位成本，应用其年薪乘以销售周期，即 $150000 \times 1/2 = 75000$ （美元）。如果销售员用二十分之一的工作时间完成销售，每单业务的工资成本为 $75000 \times 1/20 = 3750$ （美元）。看上去好像是这么回事儿，实际上根本没有体现实际的客户获取成本，这个数值充其量只体现了销售成本中的一项——人员工资。

首先，上面的计算没有考虑完成交易所需的其他成本。销售员的保险福利（如医疗保险、带薪休假、养老保险等）通常占到其薪资的25%~30%。其次，还有差旅费、招待费、演示材料费、技术支持费、手机费、会展费、营销活动费、网络使用费等各种各样的成本。采用自下而上分析法，我们必须逐一审核每一笔相关费用的收据和发票，然后分摊到每一位客户。此外还要考虑和销售员相关的其他费用，如办公家具、电脑、互联网和电话费、办公场所租赁或购买费等。我们假设所有这些成本加在一起除以新客户数量等于2500美元，你的客户获取成本就变成了 $3750 + 2500 = 6250$ （美元）。恐怖吧？

这还没完。我们假设销售员用二十分之一的时间完成一笔销售业务，用其年薪乘以销售周期和单位时间得出每位客户的获取成本，这里面有一个前提是销售员能100%完成规定任务量，即在半年的销售周期内完成20笔销售。这个假设显然很极端，因为任何销售员都不可能100%完成任务。哪怕只完成50%的任务，销售员得到的年薪很可能已经超过15万美元，早就跳槽到其他公司了。

如果完成25%的任务（这个假设依然很乐观），销售员每个销售周期实际卖出的产品是5件而不是20件。那么相对于成功交易所花的二十分之一的工作时间而言，另外二十分之三的时间等于做了无用功，客户最后并没有购买产品。实际上，这些失败的成本同样要计入客户获取成本。

显然，自下而上分析法过于复杂，很容易造成计算错误。根据我的创业经验，这种计算方法是无效的。客户获取成本的精确估算是很难做到的。我们可以确认的是，6250美元的获取成本显然还是被严重低估了，它只是巨大冰山露出海面的一角。在这个案例中，比较实际的获取成本大概是这个数字的10~20倍（见图19-2）。

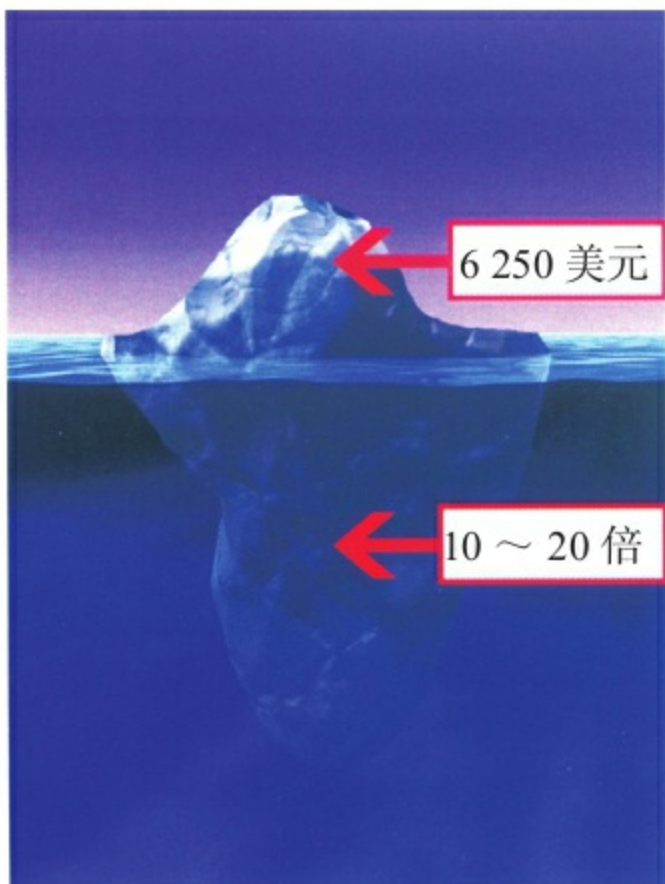


图19-2 自下而上分析法计算客户获取成本存在严重低估现象

正确算法：自上而下分析法

更准确有效的计算方法是这样的，先汇总一段时间的销售和市场费用表，然后用总成本除以这段时间获取的新客户数量。这是因为，随着销售流程的变化，客户获取成本会有所不同。你的企业正处于学习曲线中，会在目标客户群形成有效的口碑，这些都意味着客户获取成本应当随着时间的推移持续进行计算。我建议采用三段算法以体现客户获取成本的变化趋势。

时间段的选择是根据产品生命周期确定的，产品生命周期直接关系到客户利用你的产品实现价值定位所需的时间。在计算客户获取成本时，比较典型的分段方式是这样的，销售第1年为一段，第2年和第3年为一阶段，第4年和第5年为一阶段。由于初创企业的情况各不相同，时间段的划分可能有一些差别。为简单起见，我们可以用第1年、第2年、第3年，以及第4年、第5年来说明。

在汇总销售和市场费用时，注意包括销售和市场方案中所有重要项目，如销售演示、车辆、差旅、招待、电话、互联网、演示材料、技术支持、网站开发、咨询顾问、会展、房地产、行政管理、电脑等。此外，别漏掉团队管理人员在销售活动中产生的成本，这些都是相关的开支。

计算过程需要你深入了解销售流程。你不必担心计算结果可能不准确，重要的是要请一位富有经验的人帮助你设计预算，了解这些成本的变化会对企业的盈利能力造成怎样的影响。

销售和市场费用除以指定的时间段可得到销售和市场期间总成本，即 $TMSE(t)$ ，其中 t 指第1期、第2期或第3期。如果在 $TMSE(t)$ 中有很大部分是维持现有客户而不是获取新客户的成本，应将其从中减去。我们把客户维护成本表示为后期支持期间成本，即 $IBSE(t)$ 。对于企业在该期间获取的新客户（指已向其交付产品并收回账款的客户）数量，我们用期间新客户数量表示，即 $NC(t)$ 。

根据上面的定义，我们可以准确计算出任何给定期间的客户获取成本，公式如下：

$$\text{COCA}(t) = \text{TMSE}(t) - \text{IBSE}(t) / \text{NC}(t)$$

即

客户获取成本=销售和市场期间总成本（t）-后期支持期间成本（t）/期间新客户数量（t）

计算出三个阶段的不同数值后，绘制一个坐标轴，以x轴为时间，y轴为客户获取成本，用曲线连接三个数值点。

图19-3显示的是正常客户获取成本曲线，呈逐渐下降趋势。虚线X代表的是客户获取成本的稳定状态。当产品销售量大增，产品、企业 and 市场趋向成熟，进入销售流程的长期阶段时，这种稳定状态就会出现。

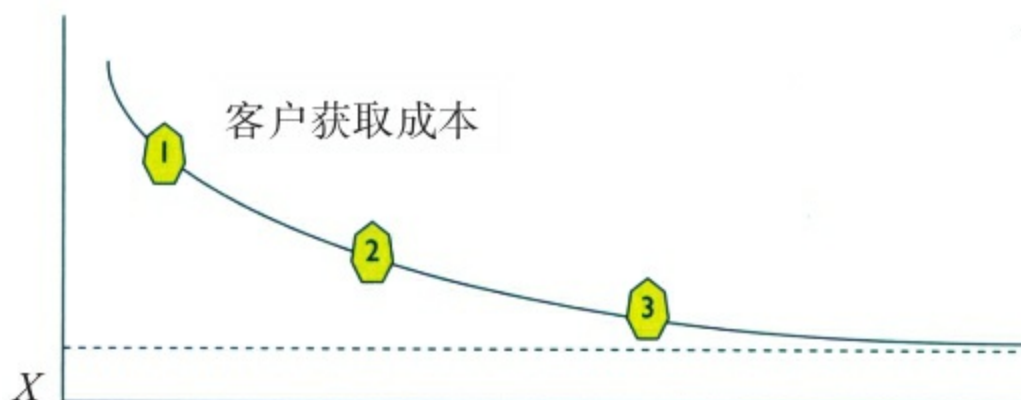


图19-3 客户获取成本趋势图

怎样降低客户获取成本

如图19-3所示，因为企业要创造市场，这就导致初期客户获取成本总是很高（远高于后期成本和客户终身价值）。只有想办法降低成本才能提高利润水平。接下来是降低客户获取成本的一些常见做法。

1.谨慎使用直接销售手段，虽然有效但这种方式成本很高。创业初期组建销售团队似乎是不可避免的，但要牢记这是成本极高的销售方式。作为替代选择，可以考虑投资技术手段，如利用电话营销、网站推广、社交媒体等方式降低销售成本。

2.尽可能实现自动化销售。如果有可能，即使需要巨额投资也要开发自动化客户获取流程。通过拥有海量会员的网站推广产品，如Facebook、LinkedIn和亚马逊等，可以形成产品信息的病毒式传播，让大量客户了解你的产品细节。产品营销也可以实现自动化，你可以像雅芳那样推出用户奖励机制或参考Groupon团购网的做法，迅速拓展销售机会。

3.提高销售机会转化率。你应当努力把潜在销售机会转变成真实销售，提高销售机会转化率。在前面的分析中我们看到，销售人员可能联系了很多潜在客户但最终并没有形成销售，这些工作也投入了巨大的成本。提高转化率可以打开销售漏斗实现更多有效销售，从而为企业增加收入和降低客户获取成本。

4.降低销售机会开发成本，提高销售开发质量。在行业展会上收集一堆

名片会带来很多销售机会（这种销售开发方式成本较低），但大部分都是无效或低质量的销售机会。利用HubSpot网站的嵌入式营销等策略，你可以在保证销售机会质量的情况下降低销售开发成本。你可以在销售流程中利用各种工具和技术手段提高销售开发质量，同时聚焦销售机会的主要来源，这样才能有效提高销售机会转化率。

5.加快销售流程。通过聚焦潜在客户销售周期的速度，你可以缩短销售周期，进而对客户获取成本的降低产生积极影响。

6.选择商业模式时注意思考客户获取成本。商业模式的设计对客户获取成本具有显著影响，对此吉姆·多弗迪在IntraLinks公司深有体会。这家公司为投资银行家和律师提供了和客户共享文件的安全的在线平台。一开始，他的商业模式是根据使用量收费，但问题是产品很难向客户销售，因为搞不清楚客户会花多少时间使用产品。后来他改成了“手机”模式，客户每月支付一定数额享受约定好的服务内容，然后附加付费根据用量购买公司提供的其他服务。经过这样的调整，公司的产品销售马上顺畅起来，销售周期也大大缩短。

7.口碑效应。降低客户获取成本最有效的方式是建立企业和产品的正面口碑。这样可以极大地缩短销售周期，削弱客户的议价能力，吸引高质量客户聚焦产品，有效推动销售人员实现更多销售。如今的企业不论大小，都喜欢利用净推荐值（net promoter score）数据了解自己的产品口碑。它们密切跟踪这些数据，在业务会议、执行会议甚至董事会上认真

探讨。事实证明好的客户口碑的确可以为企业带来巨大回报。

8.持续专注目标市场。持续专注早期选定的切入点市场，而不被后来的其他市场分心，有助于提升产品口碑，让销售代表的工作更加高效。销售代表将会变得更加专业，销售周期将会缩短。（重复销售同样的产品和重复的获客流程，让销售代表的工作更加高效）。因此，降低了客户获取成本。

案例

Associated Gas Energy: 利用直接销售模式

石油开采经常会产生伴生气，伴生气处理不好不但耗费资本而且会影响环境。油井旁边通常都没有安装相关的伴生气输送设施。Associated Gas Energy是一家学生成立的初创企业，计划利用它们的产品帮助石油公司把这项生产成本变成新的利润。通过气体液化技术，它们可以把伴生气转化成原油，转化成本为每桶70美元。石油公司（即他们的客户）可以以市场价销售，如果市场价格为每桶100美元，客户可收入30美元。此外，空桶回收重装还能为客户带来约10美元的收入。

这个创业思路很不错，财务目标也很有说服力，但需要认真考虑的是客户获取成本。作为目标客户，石油公司是非常保守的买方，喜欢老式的直接销售方式，在初期销售阶段尤其如此。要实现成功销售，它们必须付出极为辛苦的努力。

尽管价值定位很理想，但如此昂贵的产品（产品初装和年维护费达30万美元）需要一年左右的销售周期。这家公司拥有技术，但需要聘请富有经验的销售人员以及了解销售动态的技术支持人员。另外，在第1年的销售中，它们还要聘请行业顾问，说服客户做第一个采用新产品的石油公司（别忘了这是一个很保守的市场），规避能源和环保相关项目可能涉及的管理规定。它们预计产品销售会遭遇一段瓶颈期，然后才能顺利拓展。为此，公司比较现实地预计在第1年只完成一笔销售。显然，第一单销售是最难实现的，只要完成第一单，后面的销售会轻松很多，不再需要行业顾问的支持。经过这段学习曲线，这家初创企业便会形成独立销售能力。而且，有了成功安装的先例，后面的销售周期也会大大缩短。

尽管该产品第1年的客户获取成本非常高，只要销售能按预期方案实施，它们完全可以验证企业的价值定位，降低风险，建立样板工程并加速销售流程。

第2年，它们可以聘请第二位销售人员和技术支持人员增加销售。如表19-1所示，我们可以看到这家公司整个的市场和销售预算以及成本的逐渐降低。最终，它们的客户获取成本会降低到15万美元左右，虽然还是挺高，但这个成本未来会进一步降低。

表19-1 Associated Gas Energy公司客户获取成本计算（以直接销售为例）

(单位：美元)

市场和销售预算内容	年份		
	1	2	3
销售人员 / 技术支持人员数量	1	2	3
销售人员工资 (年薪 17.5 万美元, 包含所有)	175 000	350 000	525 000
技术支持人员工资 (年薪 12.5 万美元, 包含所有)	125 000	250 000	375 000
差旅费	24 000	40 000	52 500
招待费	15 000	24 000	30 000
销售和市场活动	30 000	35 000	40 000
网站成本	10 000	10 000	10 000
咨询顾问费	15 000	—	—
合计	394 000	709 000	1 032 500
客户数量	1	3	7
年客户获取成本	394 000	236 333	147 500

FillBee

FillBee创业团队的客户获取成本分析也很吸引人。他们的方案显示了如何开发全面、富有创意和可执行的营销策略，同时支持该团队以量化形式对客户获取成本进行跟踪。他们的分析工作非常出色，其中提出的方案和计算有效地利用了目前常见的手段和方法，可以以系统化方式逐渐降低客户获取成本（见图19-4）。

基准法使用案例：Speakeasy

还有一种方法能判断你的客户获取成本是否合理。Speakeasy公司推出的服务是利用互联网教程教人们学习如何更有效地演讲。它们没有销售人员，通过社交媒体吸引目标客户自动“上钩”。我认为这家公司的客户

获取成本计算方式很好，具体如下。

Speakeasy公司客户获取成本

在确定客户获取成本时，我们以其他采用内部优化营销方式的SaaS（软件即服务）公司（主要是Zynga和Groupon）的成本为基准进行了对比。我们发现，我们的业务不如这些公司成熟，但我们的成本还是比较合理的。

FillBee 公司全面营销策略图形化方案如下：（包括第一年的预计成本和开发的销售机会）

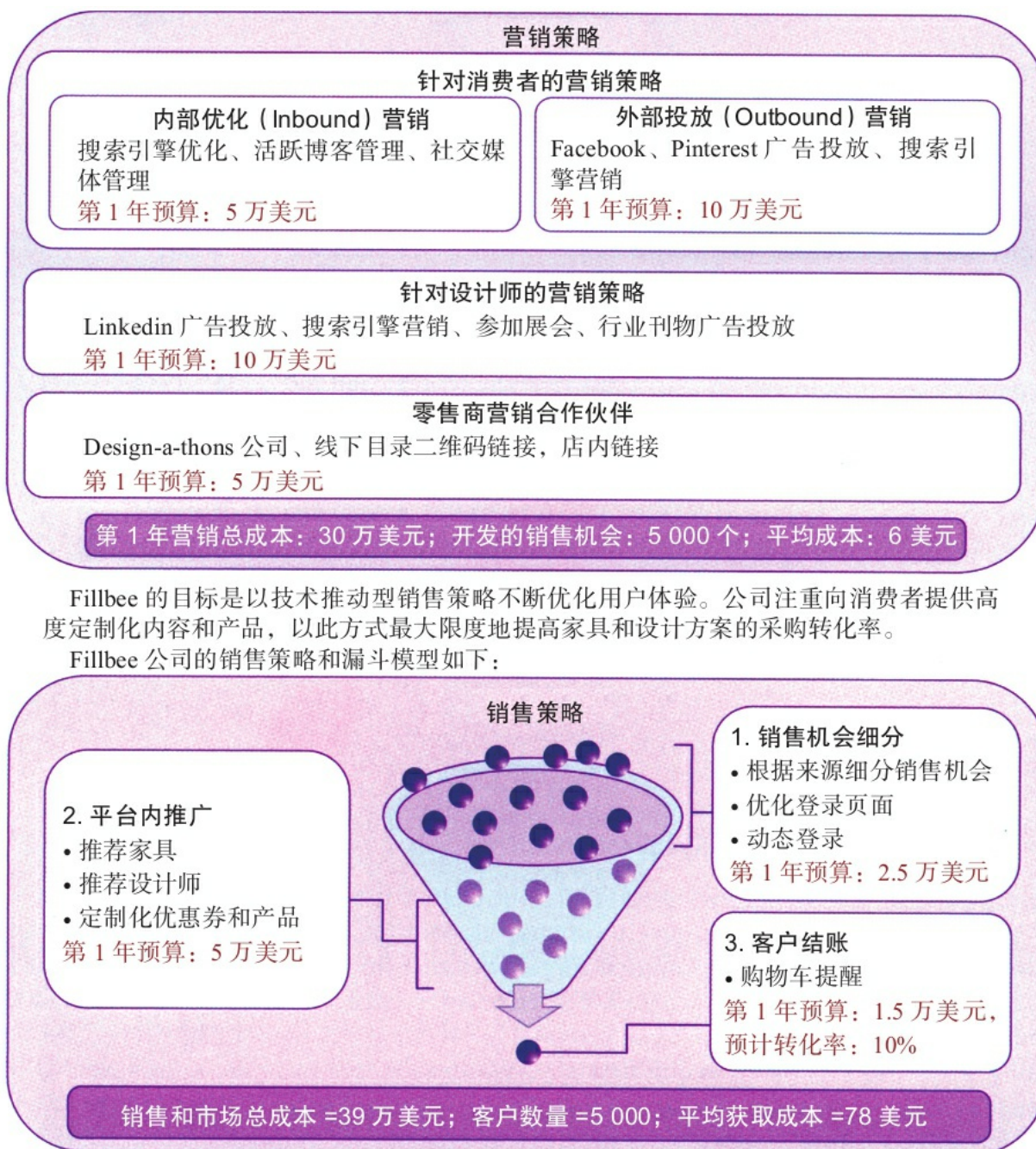


图19-4 FillBee客户获取成本计算

我们客户获取策略和Zynga更为相似，与Groupon稍有区别，为此我们采用了前者的成本数据进行对比。（表19-2）过去几个季度，Zynga的客

户获取成本在0.30~0.85美元（见表19-2）。为保守起见，我们选择了其中的最大值。相比之下，由于我们在内部优化营销基础上过度依赖外部投放营销方式，导致初期客户获取成本较高。在第2年和第3年，我们会单纯采用内部优化营销和口碑营销。最后，我们认为可以通过降低单位客户获取成本的方式削减总营销成本，这种方式可以让我们和其他软件即服务企业直接进行价值对比（见表19-3）。

表19-2 Groupon和Zynga的客户获取成本

公司	客户获取成本（2012 年）
Groupon	5.40 美元
Zynga	0.85 美元

表19-3 Speakeasy公司的客户获取成本

营销成本假设			
	第 1 年	第 2 年	第 3 年
单位客户获取成本（美元）	1.60	0.85	0.85

富有创意的成本削减案例：Dollar Shave Club

Dollar Shave Club公司降低客户获取成本的方式可谓别出心裁，是我非常喜欢的案例。这家公司的创始人兼首席执行官麦克认为，提供低成本剃须解决方案有很大的市场机会。通过取消零售商等中间环节，改变剃须刀华而不实的设计，他可以以很低的成本为消费者提供产品。他提出的价值定位是，公司不但要为客户省钱，而且要为客户节省购买时间，

直接把产品送货上门。为此，麦克提出了创新型商业模式，在剃须产品行业首次采用服务费加送货模式的服务。

这些大胆设想提供了蓝海式的新产品策略，不过它存在一个问题。麦克必须快速形成客户口碑，否则根本无法和拥有雄厚营销预算的剃须刀名牌产品竞争。作为创业者，麦克没钱聘请销售人员或经销商，当然他选择的商业模式也不是这样的。如果通过打广告宣传产品，一是成本太高，二是马上会引起其他剃须产品厂家的快速反应。可以说，麦克的客户获取成本实在太高了，他必须另辟蹊径。

Dollar Shave Club公司是怎么做的呢？说来挺有意思，麦克以前有喜剧制片的背景，在这一行有一些朋友。作为初创企业，他可以做出宝洁这种大公司绝对不会尝试的搞怪视频。于是，麦克动用各方面资源，为公司制作了一段90秒的精彩视频。（图19-5）他在视频开头提出了“Shave Time.Shave Money”的口号（意为“省时省钱剃须方案”），以此方式为自己代言（“每月只需1美元，优质剃刀送上门”）。这种方式有效地传达了公司的价值定位。

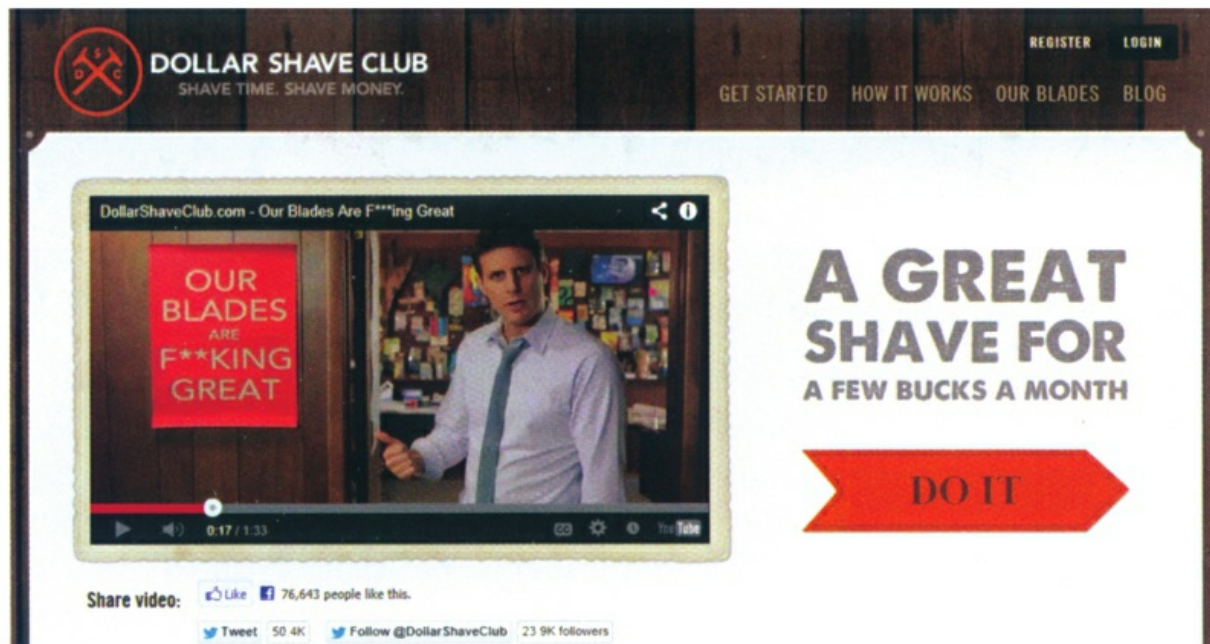


图19-5 Dollar Shave Club视频截图

然后，麦克走向摄影机，为每位观众留下了深刻的印象。他问道：“你们的剃须刀好用吗？”镜头摇转，屏幕上的海报做出了回答：“我们的剃须刀才叫真的棒！”在后面的视频中，麦克用大胆幽默的方式讥讽其他剃须品厂商，把自己夸成了目标客户（年轻、数字化生存、时间紧张的都市男性）眼中的一朵花。

这段视频很快在网上受到热捧和转发。麦克为制作视频花费的时间和精力，可以说是Dollar Shave Club公司最好的一笔投资。虽然这样做本身并不一定能降低客户获取成本（因为观看视频并不等于购买产品），但这种方式无疑会产生大量低成本的销售机会。现在，Dollar Shave Club要做的是能否把这些机会成功转化成付费客户。

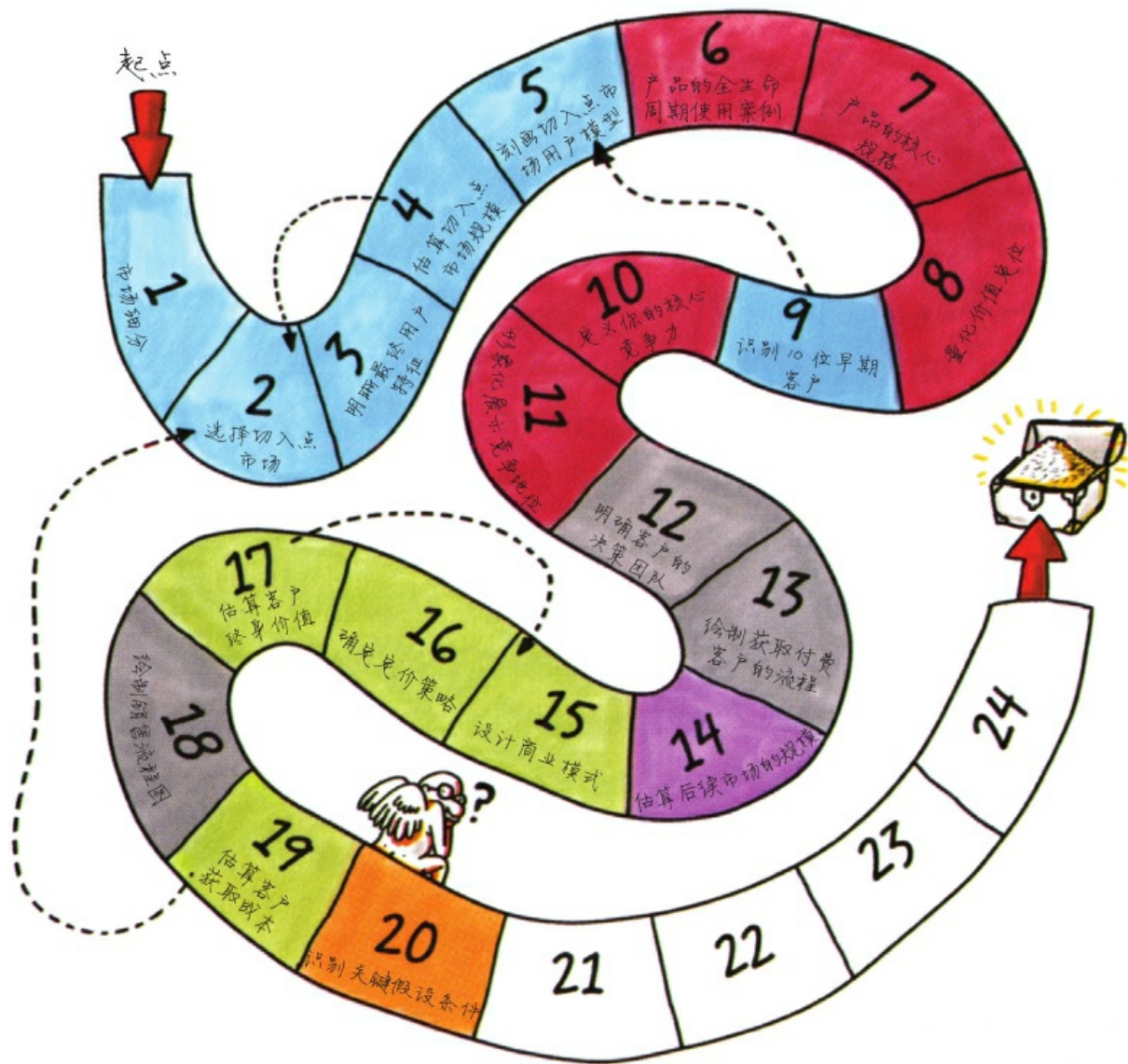
如果你也好奇了，可以去www.dollarshaveclub.com看看这个视频，然后想想看你有什么新点子降低客户获取成本。

总结

至此，你已经完成了几个非常重要的步骤，能够确定企业业务是否可以盈利了。通过分析客户终身价值和客户获取成本，很多初创企业都会暴露出致命问题。不过，它们更重要的意义在于帮助企业了解推动业务成功的因素有哪些。分析这两个要素不像分析财务报表那么复杂，它们能帮助你及时做出调整和修正，让你通往成功的道路变得更加清晰。记住，在进行计算时千万不要盲目乐观。你要了解的是真实的数据而不是梦想的结果。

本书由“ePUBw.COM”整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载！！！！

第20步 识别关键假设条件



在这一步中，你要做的是：

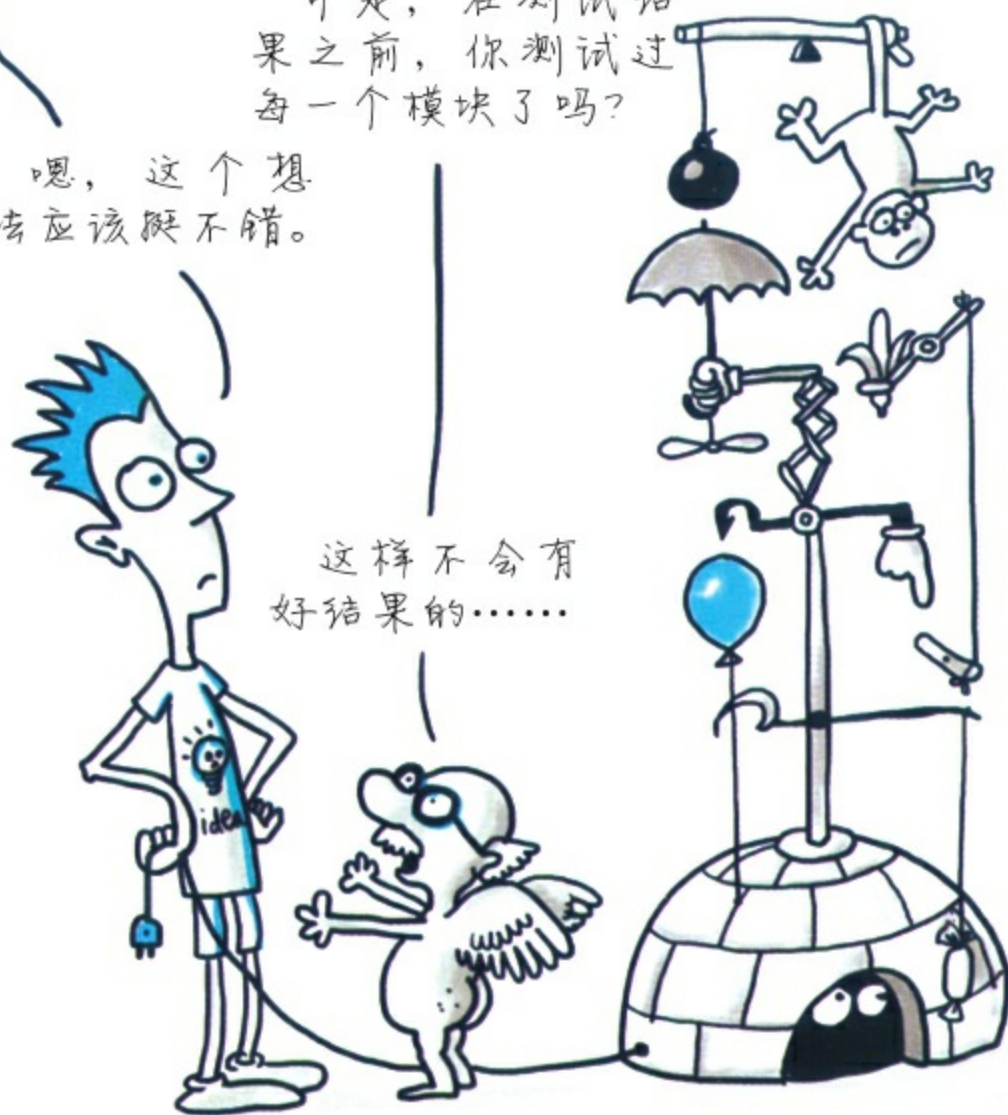
- 确定有关你的企业的哪些假设条件还未经测试验证。
- 按照重要程度列出前5~10个假设条件。

现在可以见证奇迹了吧？

可是，在测试结果之前，你测试过每一个模块了吗？

嗯，这个想法应该挺不错。

这样不会有好结果的……



是不是看起来万事俱备，只欠东风了？别急，在正式启动之前，再重头检查一遍有没有遗漏。新企业要成功运行，必须保证哪些关键假设准确无误？

现在，你已经了解了客户，知道产品能为他们带来哪些价值，他们怎么

购买产品，获取客户需要付出多少成本，以及产品销售能为企业带来多少利润。但是，作为一个尚未开发产品的初创企业，你的很多结论都是根据逻辑分析和市场研究所做的假设。在未经确认和测试之前，你并不清楚它们是否有效成立。在前面的步骤中你已经测试过其中一些假设，在这里你要做的是直接对重要的假设条件进行严格测试。

你已经和客户面对面沟通过，观察过他们的工作方式，询问过你的创业计划和他们的需求是否吻合。现在，你必须停下来想一想创业计划中的关键假设条件，测试它们是否和真实环境一致，而不是符合你的想象或客户的描述。

确定和分解假设条件并不复杂，但创业者经常会忽略这一步，信赖自己的直觉或研究结果而不是对有关业务和客户行为的假设进行实际测试。只有测试创业假设，明确具体行动之后，你才会真正理解有序创业法。要知道，行胜于言！

熟悉“精益创业法”的人可能了解“最可能购买的基本产品”的概念。与不同的是，在24步创业法中，产品指的是足够完整的，可以为客户创造价值的产品。相比之下，最可能购买的基本产品的定义只测试有关创业计划的一些个别假设。在第20步和第21步，我们讨论如何确定和测试关键假设条件；在第22步，我会提出“最可能购买的基本产品”的概念，以体现和精益创业中最可能购买的基本产品的差异。确定最可能购买的基本产品的过程不但是测试假设的渠道，而且能系统化测试客户会不会付

费购买你的产品。正如没有付费客户就没有业务一样，除非有人愿意购买产品，从中获得价值并为之做出反馈，否则急于开发产品也是毫无意义的。

接下来的两步会引导你确定假设条件，将其分解成不同的级别，根据主观经验加以测试，然后再开发最可能购买的基本产品。

怎样确定关键假设条件

首先回顾前面完成的每一个步骤，列出那些根据主要市场调查合理推断出来的结论。想想看，你对客户模型的优先需求理解是否正确？客户在购买产品时是否认为你的价值定位合理？他们是否愿意花费时间和精力把你的产品应用到日常工作生活中？

在这些问题中，毛利率是一项值得聚焦的假设条件。你的成本目标是否准确？如果是硬件产品，你需要审核原材料账单，认真分析其中重要项目的成本。如果是软件开发项目，你也要做类似的工作，列出重要的开发问题，假设条件和成本项目。确定并认真审核这些可测试的假设条件对企业很有帮助，它能让你更深入地分析创业活动中最关键的内容。

另外两个需要测试的假设条件是“识别10位早期客户”和“采购决策团队”。在你已经确定的客户中，有没有能够推动其他客户购买产品的“灯塔型”客户（即他们购买别人也购买）？有没有可能打消其他客户购买意图的“关键客户”（即他们不买别人也不买）？有没有企业尚未发现的

其他关键客户？最重要的是，这些灯塔型客户和关键客户是否有兴趣购买你的产品？

案例

Sasa

Sasa是一家由三位女性创业者（分别是艾拉、格温和凯瑟琳）成立的公司，致力于帮助非洲妇女通过手机向世界各地销售工艺品。该团队在启动和开发业务时资金非常短缺，因此不得不严格验证测试各种假设条件，以免浪费宝贵的资金和时间。作为一家从事双边市场经营的企业，它们的产品生产者是非洲的工匠人，消费者是全球各地的客户（美国是该产品的切入点市场）。为此，她们为每一个市场都确定了几项重要的假设条件（见图20-1和图20-2）。

产品生产者假设

1. 女工匠（即生产者）希望实现经济独立。
2. 她们愿意利用 Sasa 平台销售自己的产品。
3. 卖方可通过交易获得可持续收入。
4. 卖方信任 Sasa 的技术和服务。
5. 与现有设施兼容，产量可随着需求扩展。
6. 和露天市场相比，在 Sasa 平台销售产品可以让卖方获得更多收入。
7. 卖方有能力购买功能简单的带相机的手机。
8. 卖方熟悉短信操作。
9. 卖方能够利用短信快速了解多 MMS 应用服务。

Sasa 客户分析——关于生产者的假设

图20-1 Sasa关于产品生产者的客户假设

网络消费者假设

1. 消费者重视并喜欢手工工艺品。
2. 消费者想知道工艺品生产者和制作过程。
3. 国际消费者信任 Sasa 的技术和服务
4. 国际消费者愿意通过 Sasa 平台购买产品。
5. 客户会在 Sasa 购买更多产品。
6. 国际消费者愿意为购买非洲工艺品等候三周的制作和交付时间。
7. 在启动阶段，Sasa 仅通过销售珠宝工艺品即可实现利润。
8. 需保证相关基础设施和政策的支持，以及客户需求的扩展。

Sasa 客户分析——关于网络消费者的假设

图20-2 Sasa关于网络消费者的客户假设

值得注意的是，她们的消费者市场假设还不够明确，有必要进行进一步细分。

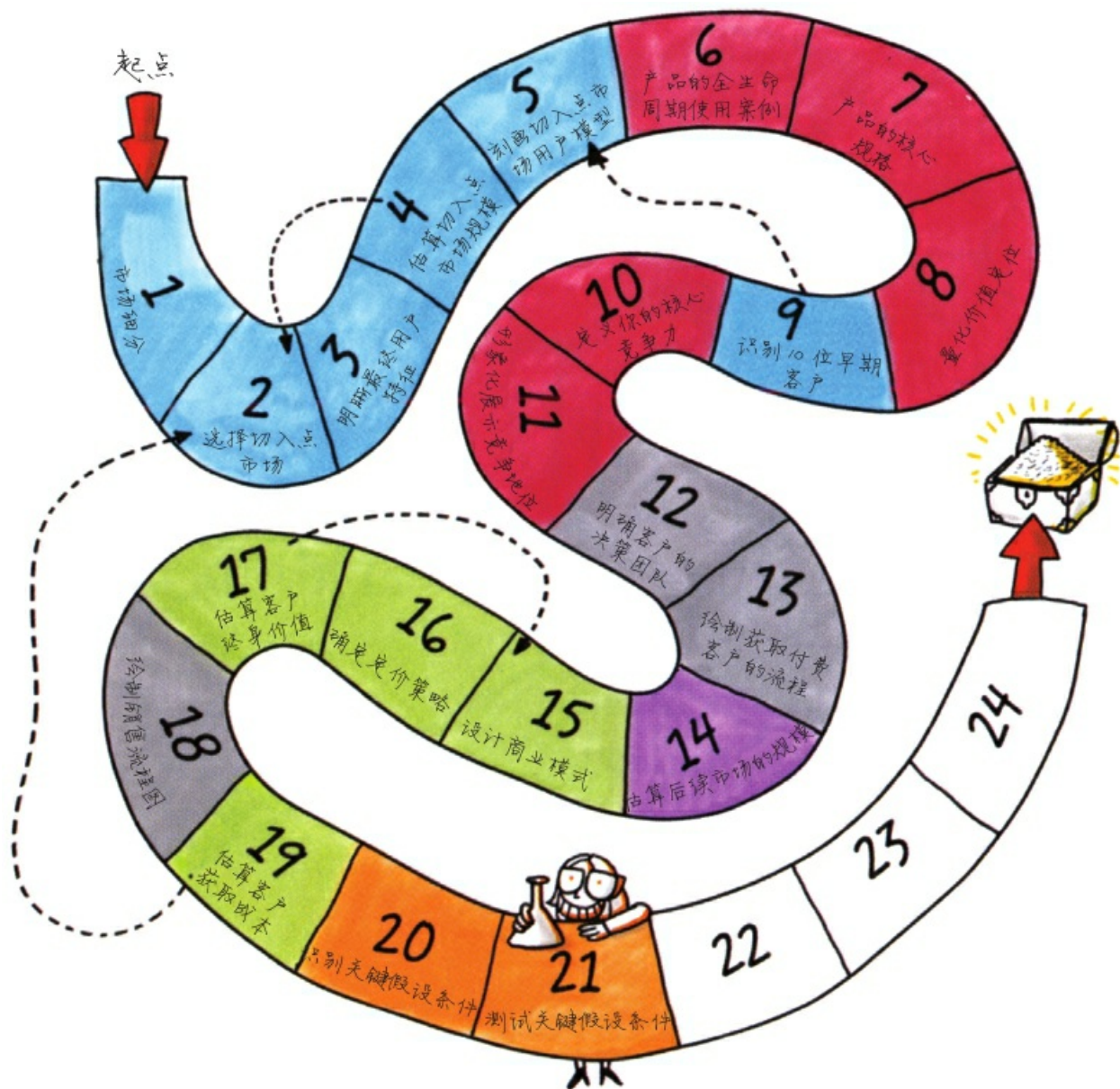
总结

确定关键假设条件是验证主要市场调查过程的第一步，第二步是寻找客户观察他们的具体行为是否符合假设条件。在进行测试之前可以把假设条件分解为更细小的模块，保证每一条假设代表一个具体明确的方面，然后在下一步利用设计好的实验方式加以测试。现在不用担心实验方式如何设计，你要聚焦的是如何分解关键假设条件。如果因为担心难以测试而遗漏任何一项假设，你很可能忽略成功创业重要的潜在要素。

本书由“ePUBw.COM”整理，ePUBw.COM 提供最

新最全的优质电子书下载！！！！

第21步 测试关键假设条件



在这一步中，你要做的是：

- 根据列出的关键假设，设计经验化的测试以验证或否定假设。
- 实施经验化的测试，快速高效地验证假设条件，消除和降低创业风险。

寻找创业基因是在浪费时间，不过这一步还是值得去做的。



在识别关键假设之后，接下来我们要用科学的方法逐个进行测试，然后才能全面投入运行。

确定了关键假设条件，接下来要设计实验方式，以成本最低廉、速度最快和最简单的方式对它们进行测试。你的目标是收集经验数据，证明你的假设条件可行或不可行。实际上，设计这样的实验不需要开发具体的产品或软件，它更多的是依靠逻辑思维能力。前面严格的主要市场调查以及对客户模型的持续聚焦已经为我们提供了很好的基础，当你开始测试关键假设条件时，可以保证这些条件都是和你的企业高度相关的。

如果以事后诸葛亮的观点来看，一些测试实验实在是太简单了，完全可

以在创业流程的早期完成。对此我不大赞成，因为没有前期对客户和市场的充分了解，你是很难清晰准确地总结出关键假设条件的。只有到了这个步骤，你才能利用前面的信息以及对产品市场匹配的聚焦，有效地设计和运行实验方式。

此外，在没有确定假设条件的情况下运行实验，即使部分实验取得成功也无法保证整个项目的成功。要知道，在社会科学研究中，通过一千个假设不如驳倒一个假设，因此一次成功实验只能证明某一个方面。结合主要市场调查和以经验为基础的实验，可以帮助你更全面地了解客户，让企业成功的概率变得更高。

现在我们已经确定了假设，让我们测试它们

确定关键假设条件之后，要测试它们并不困难。比方说，要测试成本目标，你可以向供货商邮寄非正式的询价单或产品明细，了解按你的采购量估算的成本是否准确。通过这种做法，你可以很快发现成本预算中存在的问题。

想要测试灯塔型客户和关键客户对产品的兴趣，只需观察他们是否有以下行为：

- 为你的产品或解决方案预付费用（最为理想的情况）。
- 为你的产品支付定金（较为理想）。

- 签订采购意向书（尚可）。

- 同意试用（可以接受）。

在满足一定条件之后，才有采购兴趣（不太好，但勉强可以接受）。

如果你要和客户面对面沟通，最好带一个有经验的局外人，观察对方是否热衷于你的产品，强烈渴望购买；抑或表现得非常客气，只是来了解一下相关信息。

要测试某些客户是灯塔型客户还是关键客户，你可以针对其他客户重复上面的做法，观察他们是否把采购决策归因于某些特定的个体，然后从中寻找影响力传播的模式。

假设测试案例：学生团队

假设条件：25～34岁的智能手机用户通过手机天气预报服务选择衣着

这是某个团队提出的一项假设，实际上其中包含了需要分解的两个假设条件：一是使用智能手机的人通过手机了解天气预报；二是利用手机天气预报服务的人会根据此决定自己的衣着。

要测试第一个条件，他们找到目标客户（在健身房、餐厅或目标客户工作地点附近的人行道），询问他们的手机上是否装有天气预报服务以及他们是否经常使用该服务。90%的受访者做出肯定回答，证明第一个条

件成立。该团队还研究了调查公司的资料，发现天气预报软件是智能手机用户使用最频繁的程序之一，进一步验证了这一假设。

第二个条件的测试结果有些不同。在一组目标用户中，只有不到30%的人会根据手机天气预报选择出门时穿什么衣服，而另一组用户中70%以上的人会这样做。原来，第一组用户都是男性，第二组用户都是女性，这表明该假设条件存在重要的细分工作，而这一点是他们之前在进行市场细分时没有做到的。由此可见，只需简单快速的实验，该团队便可以发现极为重要的被忽略的环节。在此基础上，他们对目标客户进一步细分，有效地降低了创业风险。

假设条件：25~35岁都市白领在百货店使用智能手机选购产品

这个团队的目标是为经常在健康食品店（如全食食品超市）购物的年轻人开发基于智能手机的购物助手产品。这个团队的学生在购物时喜欢使用手机，因此假定别人也会这样做。显然，这是一项需要测试的假设条件。

为测试这项假设，他们到全食食品超市观察符合这一特征的购物者。结果发现，没有一个人根据智能手机的指导购物。这让他们有些怀疑，于是到另外一家超市进行观察。他们采访了购物者，发现虽然很多人都有智能手机（实施该实验时iPhone手机刚刚推出），但没人对购物指导感兴趣，因为他们都有固定的购物习惯，而且不愿改变这些习惯。通过这

个实验，该团队最终做出了改变，针对不同的目标客户开发另外一种手机应用程序。或许人们有一天会根据手机的推荐在超市购物，只不过现在时机尚未成熟而已。

假设条件：利用Facebook进行民意调查优于传统的电话采访模式

有一位政治系的学生聚焦的是民意调查活动，他认为，随着越来越多的人取消固定电话改用手机，选取投票的数量精确度可能因此受到影响。美国法律禁止利用自动拨号方式联系手机用户，想要和他们沟通的民意调查者只能逐个手动拨号，和传统固定电话相比，这种联系方式成本很高。

但问题是，有些特定人群只有手机这一种联系方式，这就导致调查结果可能出现偏差。他认为，既然Facebook可以针对特定人群发布广告，了解该群体的相关数据，和费时费力的人工拨号相比，利用这种渠道进行调查不但成本更加低廉，而且调查精度更高。

为了测试自己的假设，这位同学花费不到100美元在Facebook上发布了调查广告。在实验中，他对比了广告点击率和2012年新罕布什尔州总统初选中人工处理的调查数量。结果发现前者未能准确预测初选结果。他假定，如果修改广告内容的设计，网站可能会体现更为准确的结果。一周之后，他又花了50美元做广告，这一次采用了不同的标题形式（见图21-1）。

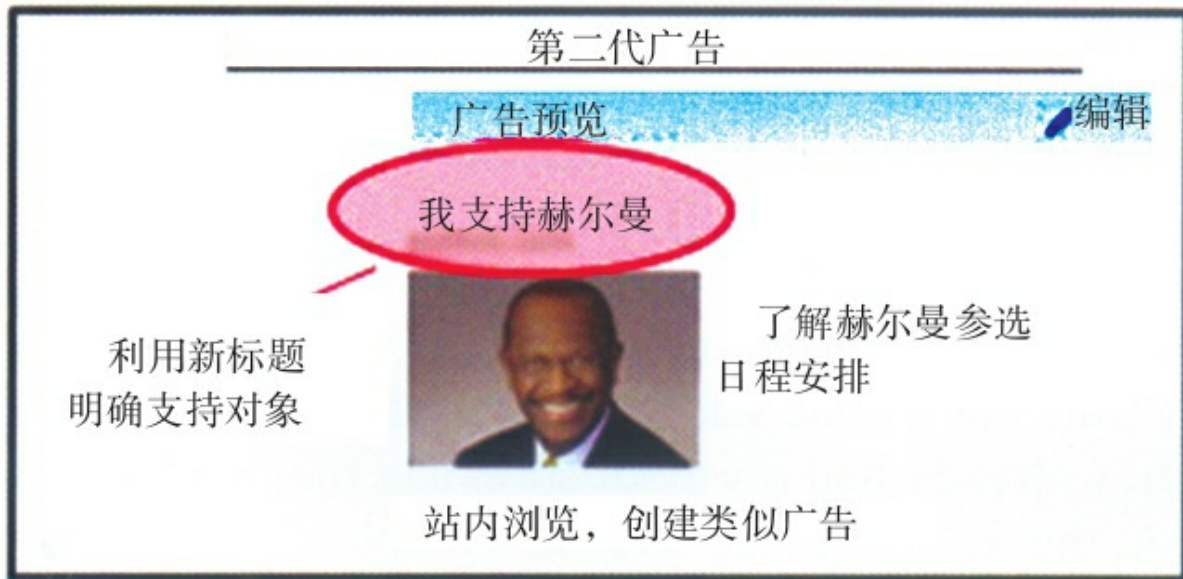


图21-1 赫尔曼的第二代广告

在第二次实验中，他选择了另一个州的总统初选数据进行对比，结果表明和专业调查人员花费10万美元和数天工作得出的结论非常接近。有趣的是，在验证假设的过程中这位同学发现了新创意更为吸引人的用途——调查人员喜欢利用Facebook的目标人群定位广告来组织高定位焦点小组，这种市场调查方式通常用途更为广泛，很少单独用来预测选举结果。

假设条件：人们会在黑板上完成带有提示词的语句

有一个团队提出的创意似乎不太符合逻辑，而且缺乏真正的创新。他们的想法是投资设计一辆流动咖啡车，为周围没有好咖啡店的大学校园提供服务。

他们把咖啡车命名为“灵感激发”。为了吸引忠实消费者，他们决定把车身两侧改成黑板以便人们留言（见图21-2）。为了让大家积极留言，他们设计了特别的提示词，认为这样的留言会很好地激发所有客户的灵感。这个独特的思路和车上美味的咖啡，一起构成了他们吸引客户的卖点。为证实这一商业模式，他们需要验证的关键假设是能否吸引人们（包括潜在客户）参与留言，写出激发灵感的话语。



图21-2 “灵感激发”咖啡车

于是，他们开始进行测试，看大家是否愿意主动留言。他们在麻省理工学院一个学生经常来往的过道（和咖啡车经营环境相近）架起一块大黑板，然后在上面写好提示词（见图21-3）。

如图21-3所示，黑板上的提示词是“_____让我充满微笑”。然后，他们开始等待，看大家会不会上前完成句子。到了中午时分（约4小时后），黑板的样子如图21-4所示。

我们看到黑板上的空格已经被填满了，显然同学们喜欢参与这个活动，乐于通过这种简单特别的形式表达自我。有意思的是，其中有一条写的是“咖啡让我充满微笑”，可以说帮助这个团队很好地做了宣传。

过了几天，他们又进行了一次实验，这次换了新的提示语（见图21-5）。

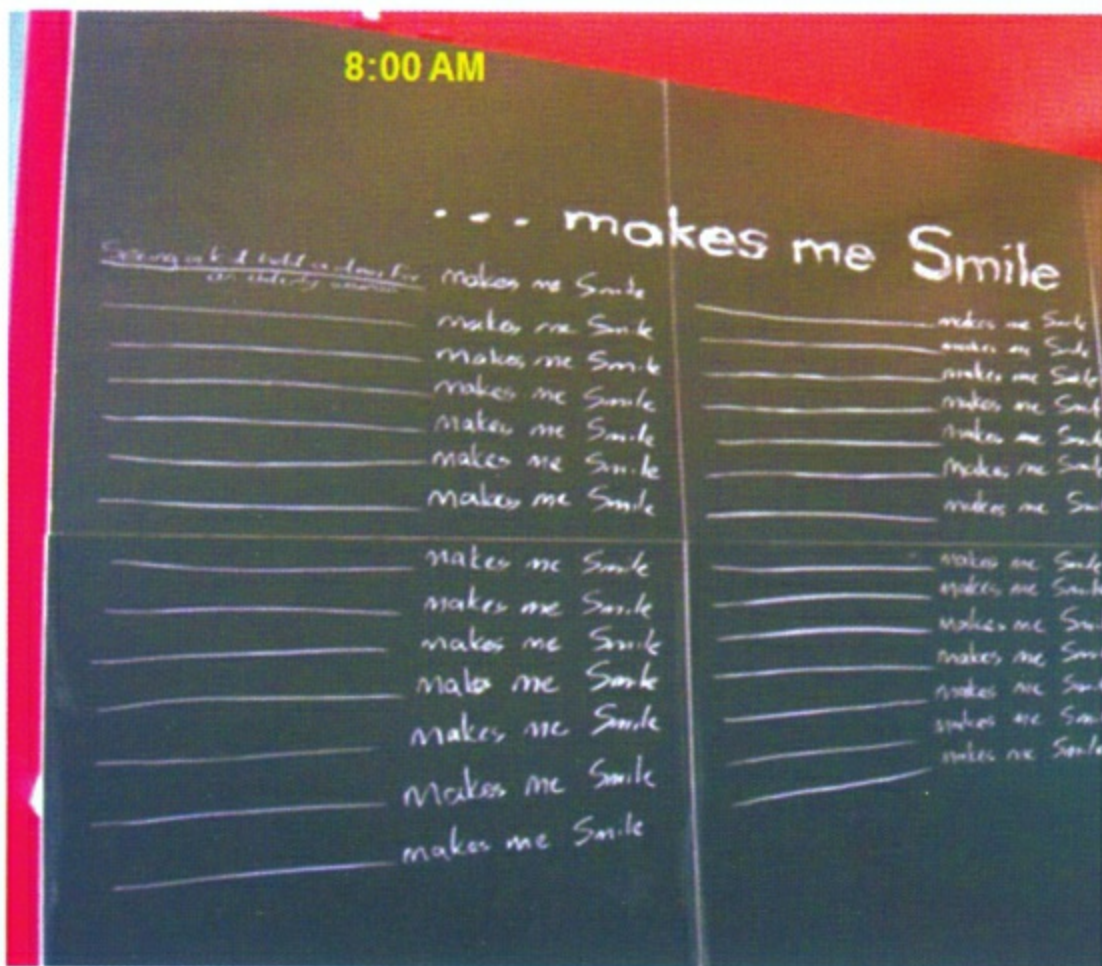


图21-3 早上8点的黑板（让我充满微笑）

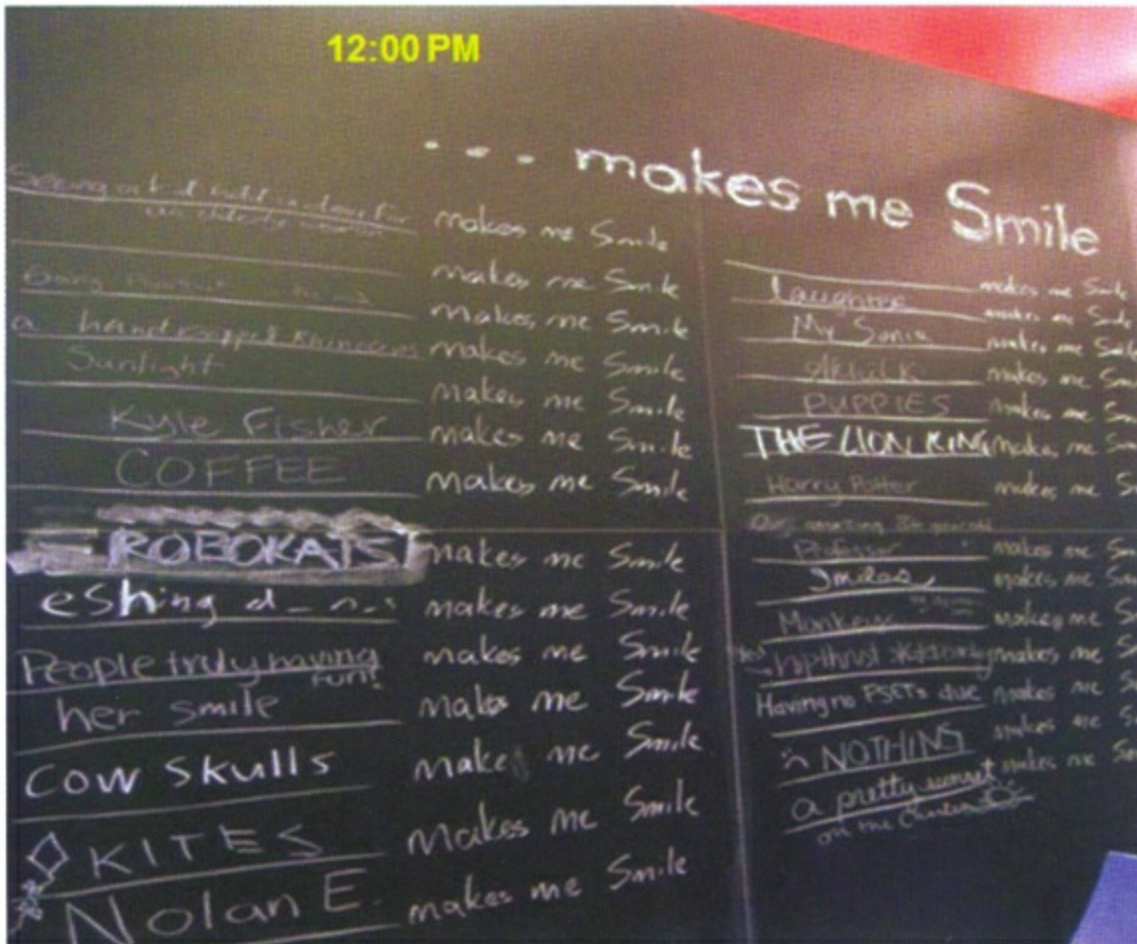


图21-4 中午时的黑板（让我充满微笑）

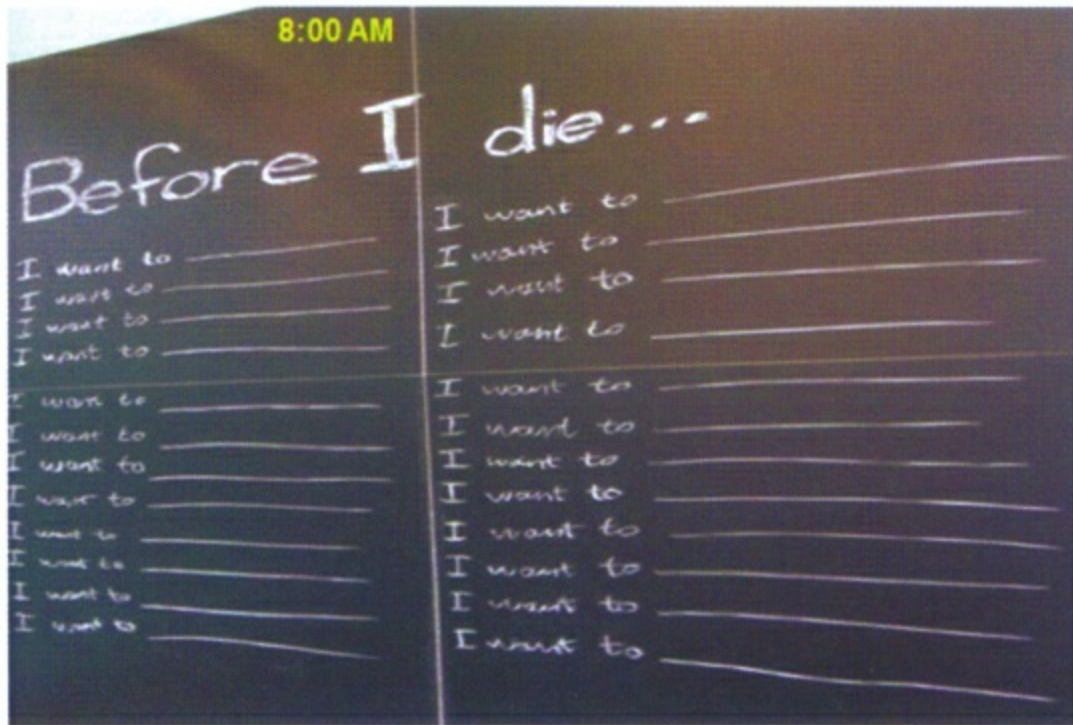


图21-5 早上8点的黑板（在离世之前）

新的提示语是：“在离世之前，我想_____”。你能想到吗？到了中午不但整个黑板被写满，还有不少人在旁边继续添加感想（见图21-6）！



图21-6 中午时的黑板（在离世之前）

毋庸置疑，他们已经成功验证了自己的假设，而且方式别出心裁。虽然没有利用中规中矩的分析，但来自真实世界的反馈已经证明了假设有效。正因为如此，我为这份作业打了满分。事实证明，测试关键假设条件不一定是抽象的逻辑分析，它完全可以充满乐趣，而且这样的方式会更有说服力。

有些假设条件，应当在做主要市场调查时在刻画切入点市场用户模型阶

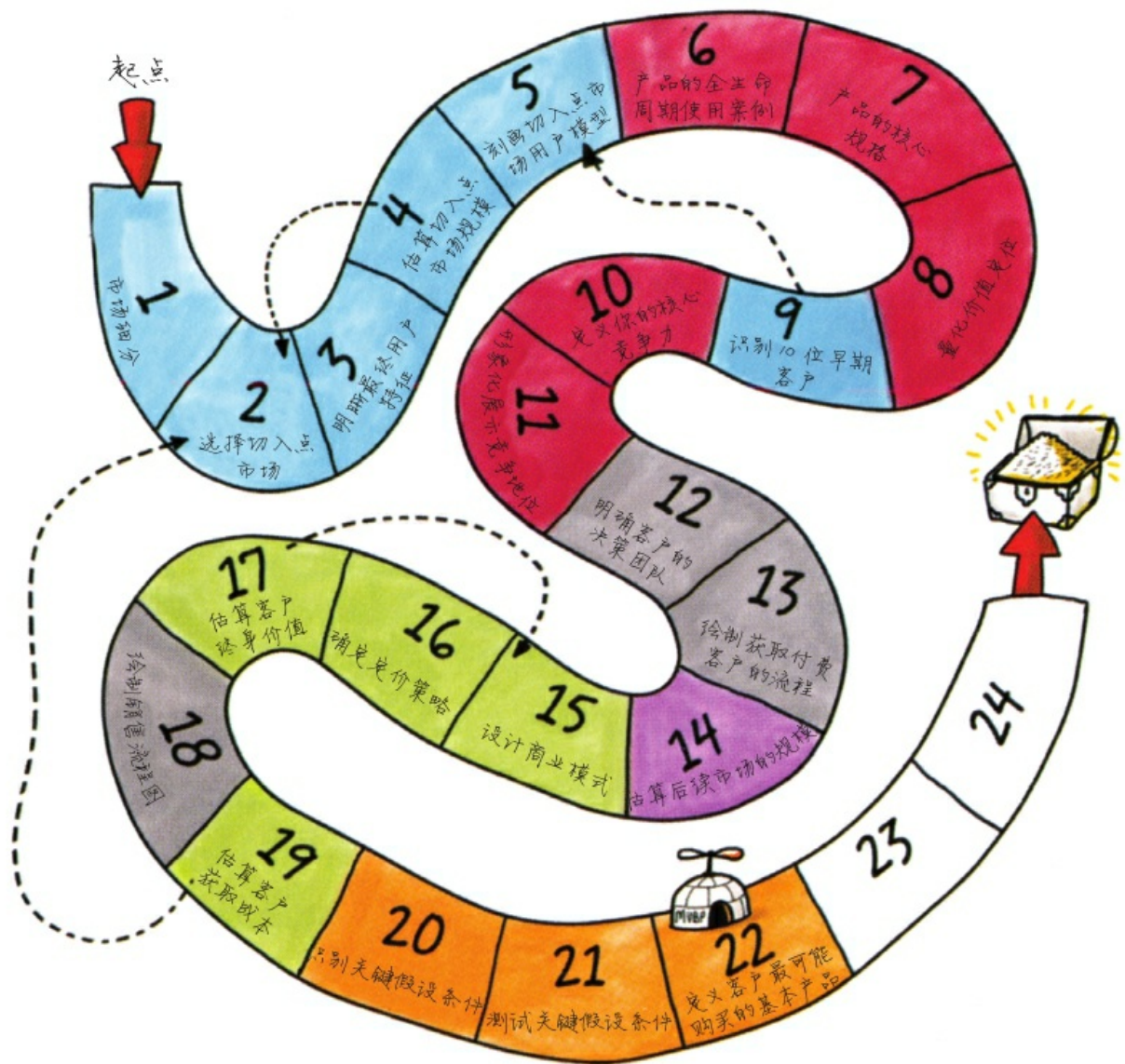
段进行测试。我在这里一起介绍这两个步骤，是为了帮助你根据前面积累的各种信息重新审视每个步骤，以便更好地了解企业的处境，避免急匆匆地投入全面运行。利用这些信息，你可以确定前面已经了解过或是遗漏掉的关键假设条件，然后验证它们是否成立，企业的前进方向是否正确。记住，我们所做的一切都是努力避免企业遭遇各种风险，我们的目的是要尽量降低风险，保证创业过程快速有效地前进。

总结

测试关键假设条件，特别是那些具有重要意义的假设条件，如成本目标和灯塔型客户的采购兴趣，能帮助你有效地做好产品销售准备。这是因为，它可以和前面所做的主要市场调查形成互补，防止出现重大因素的遗漏。市场调查和实验验证结果的结合，可以让企业更好地开发产品和实现销售。

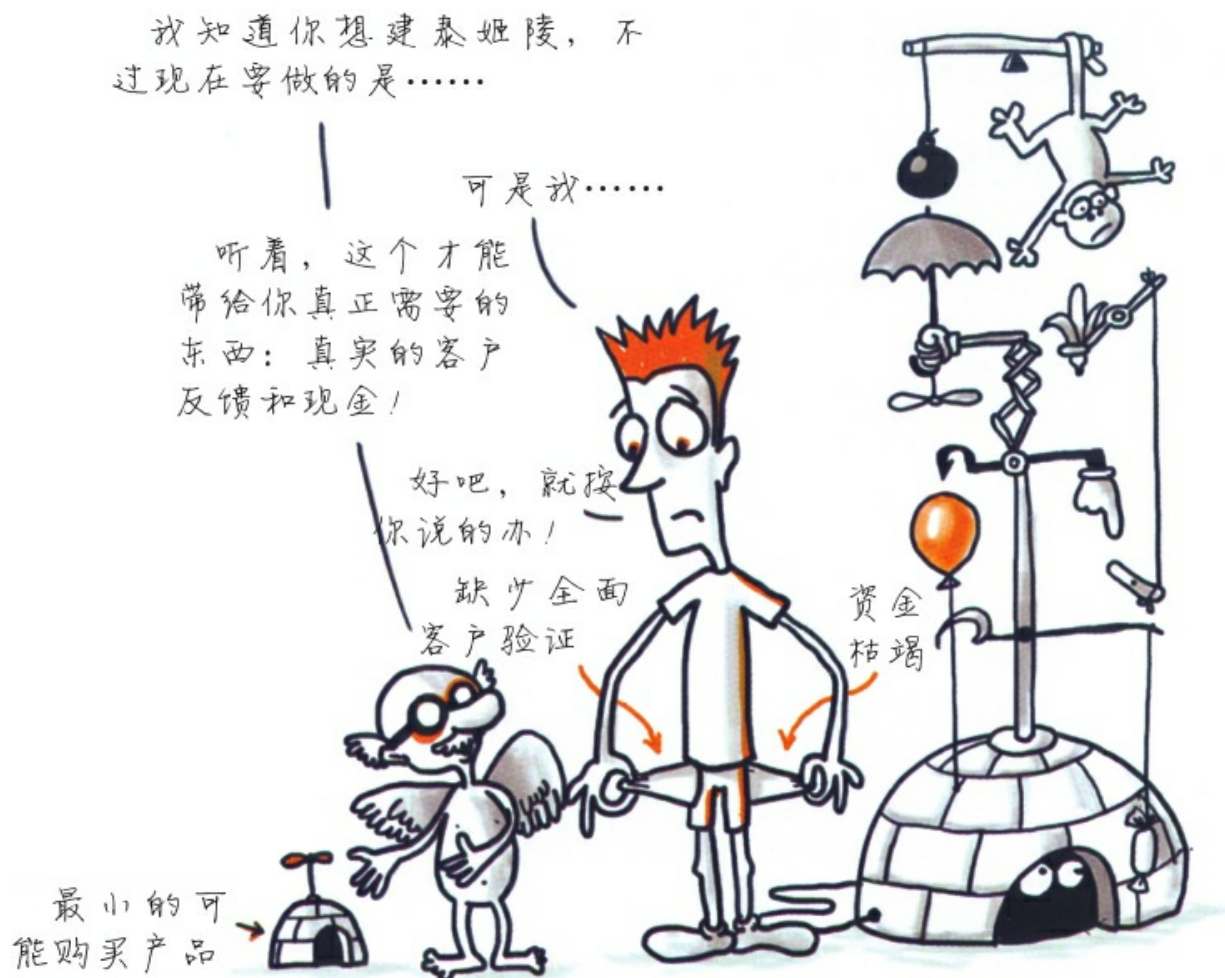
本书由“ePUBw.COM”整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载！！！！

第22步 定义客户最可能购买的基本产品



在这一步中，你要做的是：

- 整合所有假设条件进行系统测试，找出客户愿意付费购买的基本产品特征。



虽然我们对产品充满信心，但是别忘了我们的资源很有限。接下来要破釜沉舟，推出客户愿意付费购买的最基本产品。不过，只需开发最基本的产品功能即可，这样既能降低风险，又能以科学的方式继续测试关键假设条件。

前两个步骤聚焦的是对个别假设的测试，在这一步和下一步中，我们将开发和测试最可能购买的基本产品（minimum viable business product, MVBP）。最可能购买的基本产品在可以销售的产品中集合了企业最重

要的假设条件。它能帮助你测试这些最为重要的假设，最终实现客户购买产品的目标。我们在前面说过，精益型创业对最可能购买的基本产品的定义存在缺陷，无法准确描述产品的概念。我们在这一步开发的产品需要满足最可能购买的基本产品的三个条件。

最可能购买的基本产品的三个条件

开发最可能购买的基本产品必须具备三个核心要素，这些要素必须在这一步完成。它们分别是：

- （1）客户通过使用产品获得价值。
- （2）客户为产品支付费用。
- （3）产品足以推动客户反馈循环，利用客户反馈进行迭代，不断开发出更好的产品。

我们在第一步市场细分中说过，有些商业模式需要同时依赖两类客户的参与。主要客户是低成本或免费方式使用产品，次要客户为产品付费以接触用户或用户信息。在这种情况下设计最可能购买的基本产品时，应保证产品为主要客户满足上面第一个和第三个条件，同时为次要客户满足上面所有三种条件。我们在后面会举例说明这种针对双边市场商业模式开发最可能购买的基本产品的情况。

最可能购买的基本产品应当兼具简单性和基本功能性。正如爱因斯坦所

言：“简单就是一切”，如果你能减少初始产品的变量，在无须开发全部功能的情况下向客户快速交付基本可用的产品，企业成功的机会就会显著提高。

因此，我们的目标非常明确——列出所有产品假设，删除其中不太重要的，利用关键假设开发客户可用的初级产品，然后看对方是否愿意购买。

案例

家庭理疗系统

该系统的开发人蒂姆（Tim）曾在韧带手术后做过物理治疗，他认为患者在恢复阶段接受物理治疗的方式存在很大的改善空间。后来微软推出了Kinect系统，他觉得可以利用这个系统为在家进行理疗的患者提供实时自动化反馈。医生可以通过该系统看到患者的理疗情况，然后提出专业意见。Kinect系统的软件和硬件设计非常巧妙，允许用户通过X-box游戏机以动作的方式互动，而不是采用键盘、语音或触摸屏方式沟通。而且，该系统同样可以在电脑上运行。虽然Kinect系统本来是针对游戏市场开发的产品，但蒂姆认为它能很好地推动自己的产品开发。

在项目实施过程中，蒂姆意识到自己的创意太复杂，其中部分原因是作为创业者他缺乏足够的资源。为此，他决定先开发最可能购买的基本产品，看医生和患者是否愿意使用这套在线设备改善理疗服务并为之付

费。

一开始，他很想把Kinect系统添加到产品中，这样比较容易吸引聚焦。根据这些设想，他最初设计的产品如图22-1所示（注意这是最可能购买的基本产品预先设计）。

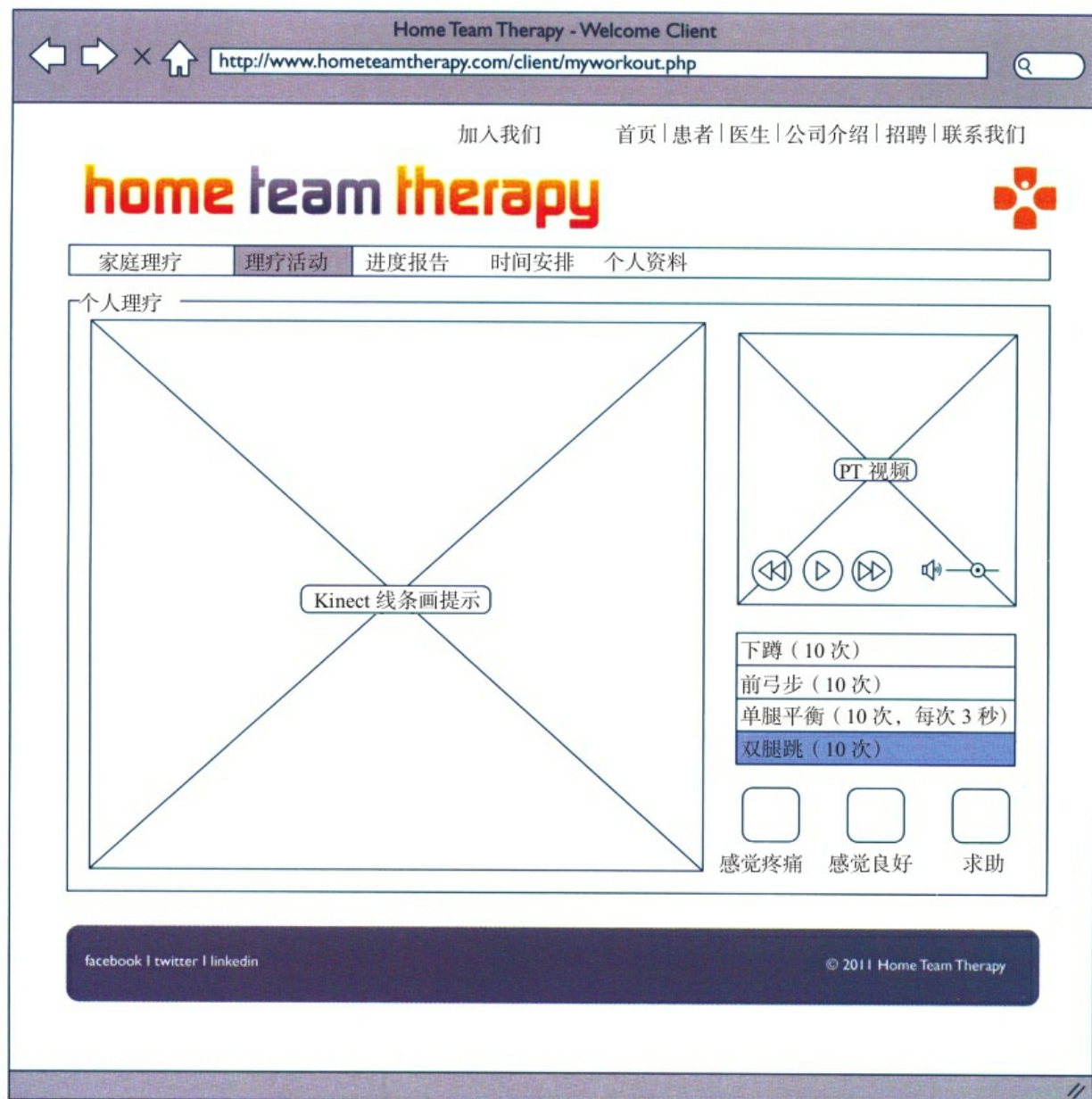


图22-1 家庭理疗系统MVBP初始设计

后来经过思考，蒂姆开始聚焦那些测试核心假设需要开发的最小功能，并在此基础上得到了客户的反馈意见。经过修改后的产品方案如图22-2所示。

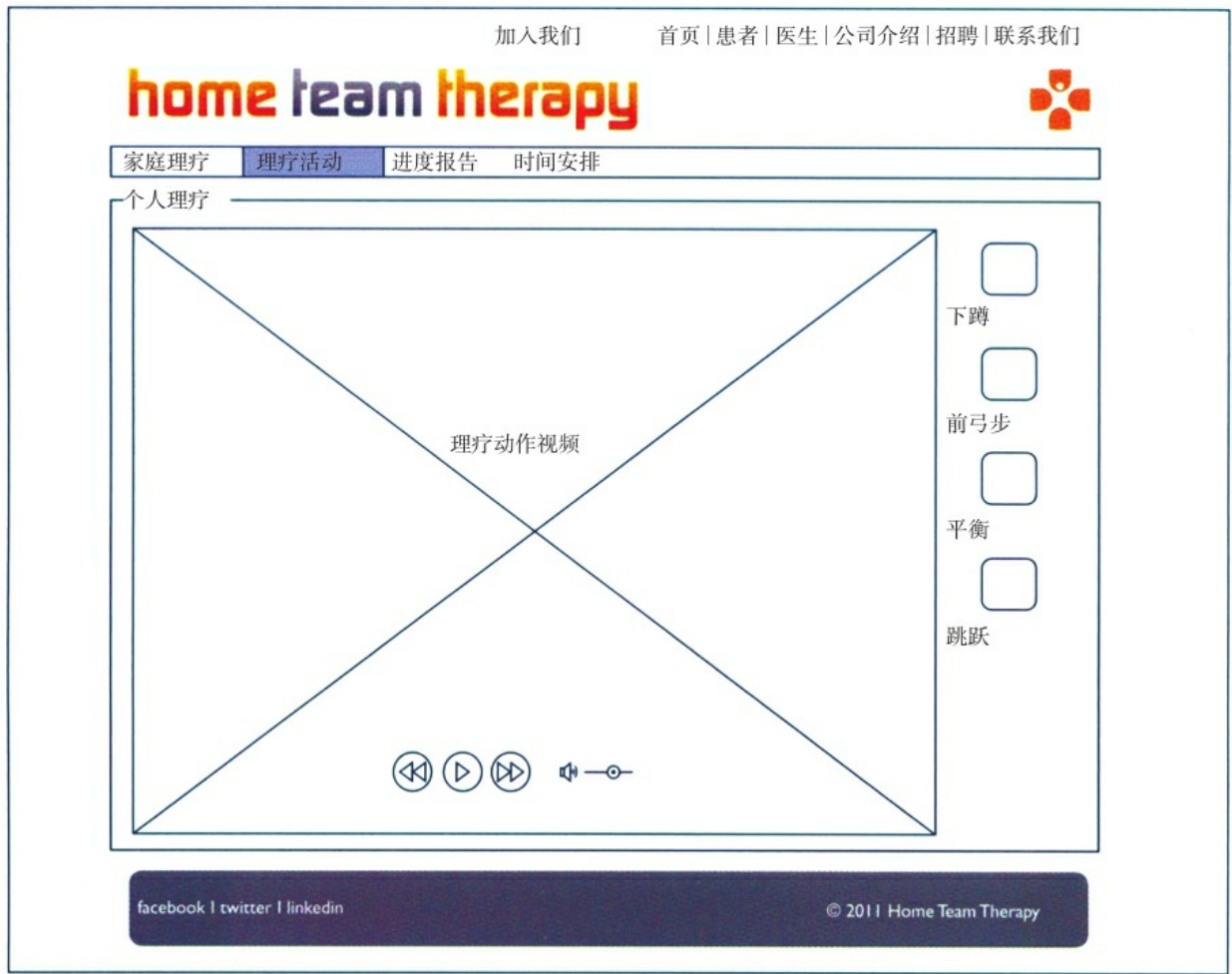


图22-2 家庭理疗系统MVBP修改后设计

通过对比可以看出，老设计中Kinect系统这一块被取消了。一开始这让我觉得有些别扭，毕竟它是蒂姆产品方案中的重要组成部分。但他这样

做是对的，因为这样可以简化产品，利用游戏机实现患者和医生对理疗的沟通。也就是说，作为最可能购买的基本产品，Kinect系统对客户来说是不需要体现的多余要素。这样做可以消除技术和其他方面的风险，如患者如何采购硬件，所购硬件和现有系统是否兼容，用户是否习惯使用Kinect系统等。

在这个案例中，开发最可能购买的基本产品测试了以下关键假设是否成立，以及能否推动企业的迭代式学习过程：

- （1）患者是否愿意注册使用？
- （2）他们愿意付费使用产品吗？
- （3）医生是否愿意注册使用？
- （4）此方案能否获得付费？
- （5）我们做过客户调查，但是怎样保证调查得出的产品特征真正符合客户的需要？
- （6）客户是否愿意为这些产品特征付费？
- （7）这些产品特征能否满足客户的一贯需求？抑或是他们的优先需求会随着时间变化？

显然，像Kinect系统之类复杂的部分完全可以后期再添加。眼下蒂姆要

做的是明智地选择最可能购买的基本产品，不要被创业的乐观和复杂的技术转移聚焦点。他完成了对最可能购买的基本产品的简要定义，现在可以通过产品测试关键假设，启动客户反馈循环来改善产品了。

蒂姆通过家人、好友以及其他接受理疗的患者对假设条件进行了测试。结果发现在了解信息阶段，患者认为理疗教学视频最有帮助，但长期来看他们需要的是其他更有价值的服务。在开发最可能购买的基本产品时，最终是由你来决定需要开发哪些特征和怎样设计产品，以达到最大限度地实现客户和企业价值的目的。

StyleUp

我的学生肯德尔曾在Lucky和《纽约客》杂志做过时尚编辑，她发现传统时尚推荐渠道和女性实际服装需求之间存在很大的差异。后来在商学院学习时，她萌生了一个念头，为女性消费者提供符合个人品位同时适合当日天气的定制化穿衣指南服务。和厚达600多页的时尚杂志相比，她认为在女性穿衣出门时提供高度个性化的简短建议效果显然要好得多。于是，她开始每天给身边的朋友发邮件，在邮件中提供个人穿衣指导以及当天的天气预报，以此方式测试创业假设条件（见图22-3）。

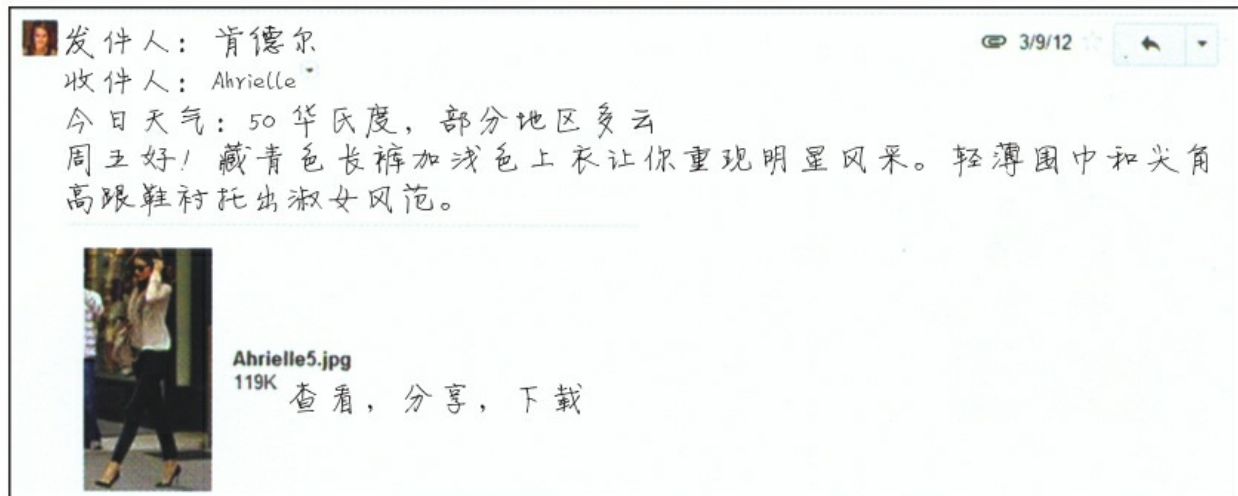


图22-3 StyleUp邮件页面

事实证明，每个女性朋友都喜欢这个创意。这个圈子由最初的几个人很快增加到近40人，其中大多数是肯德尔的朋友，她可以直接询问她们的穿衣风格和希望得到哪些服务。在此过程中，肯德尔获得了一些重要的产品开发信息。例如，有些女性喜欢在（出门）前一天晚上了解穿衣指南，还有些女性喜欢在早上第一时间查收她的邮件。她还了解到，如果没有邮件中推荐的服装样式，她们很想买到这样的产品。最重要的是，通过这个过程肯德尔吸引了越来越多不认识的女性打开别人转发的穿衣指南邮件。这表明这是一个可以扩展的商业创意，不过肯德尔需要一些技术手段才能实现。

肯德尔有个同学叫瑞安，读研之前曾在Salesforce.com做过工程师。他为肯德尔开发了一套系统，该系统能对图片进行分类，然后同时以一对一的方式发送给有不同穿衣需要的女性。瑞安在系统中还添加了一些前期

功能，如定制发送时间和点击购买链接等。在这个项目中，主要客户是每天可以免费接收邮件的女性，次要客户是经营时尚类产品的公司（如服装零售商），后者愿意付费通过这个渠道接触前者，说服她们购买自己的产品（见图22-4）。

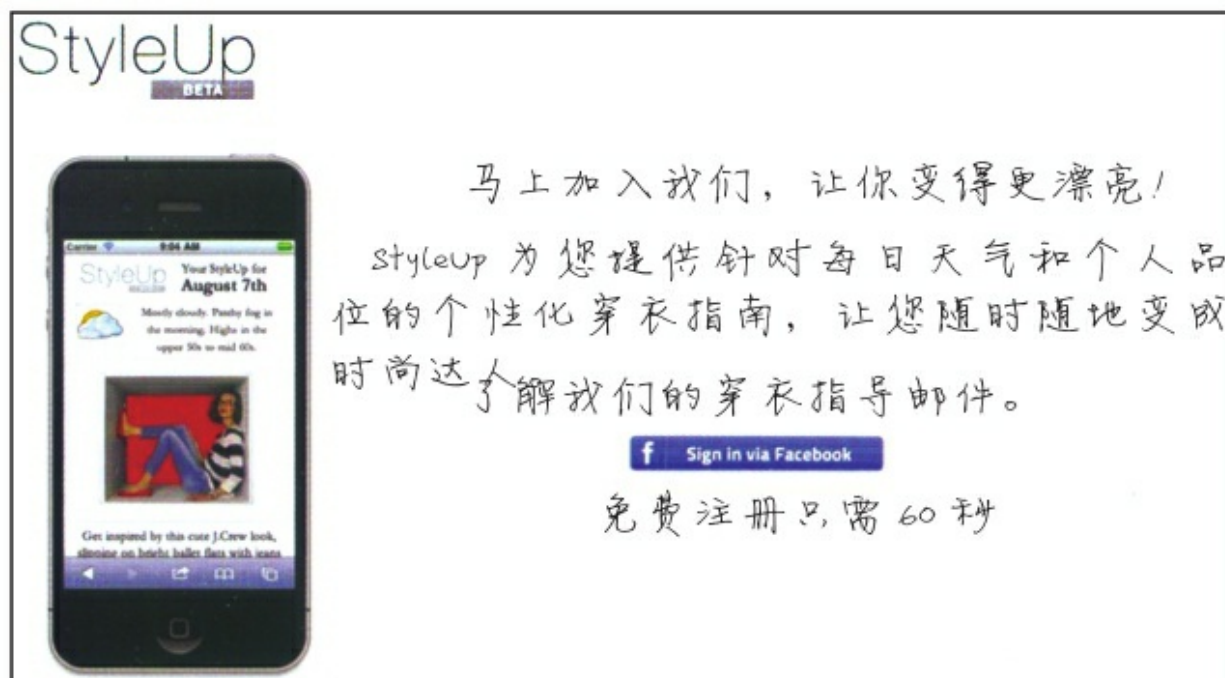


图22-4 StyleUp服务注册页面

在瑞安的帮助下，肯德尔开发的最可能购买的基本产品具有以下特征：

- 可根据天气和服装风格对图片进行分类的后台系统。
- 可每天发送图片的服务交付系统。
- 包含目标客户（忙碌的职业女性）热衷的服装美图的数据库，附带图

片来源（出于版权考虑）。

- 可衡量女性用户参与程度和分享活动的分析机制。

无须重大投资或是在某个方面进行深入开发，肯德尔和瑞安的目标是要了解女性用户是否喜欢产品的价值定位，是否愿意试用，打开邮件并转告身边的好友。

她们可以在产品开发后期添加更多的功能，现在要做的是通过最可能购买的基本产品的基本功能获得更多的客户反馈，了解后期应当添加哪些功能以及先后顺序如何安排。显然，尽快启动目标客户的反馈循环是她们的当务之急。

这个最可能购买的基本产品的设计还有利于测试次要客户能否从中获得价值，是否愿意付费接触主要客户，因为产品中提供的链接可以让女性用户直接访问这些销售服装的网站。

ThriveHive

麦克斯和亚当是两位拥有不同背景的学生（麦克斯在英特尔和亚马逊工作过，亚当在小企业工作过），上完我的课之后他们决定成立一家公司，为小企业提供以前难以获得的新式营销工具和支持服务。他们的计划是通过一个平台汇总各种质优价廉的新式营销信息，包括各种网站分析、电子邮件、社交媒体和直邮服务。该系统的核心服务是提供销售机

会报告，帮助企业主了解哪些机会可行、哪些不可行。每一种营销渠道都通过后台整合连通第三方服务提供商，从而降低渠道开发成本。为使用该平台的服务，客户可以按月支付使用费，价格从每月99美元起。

鉴于他们的价值定位是以简单的方式把各种营销渠道进行汇总，这个小组要面对的问题是怎样开发最可能购买的基本产品。一开始他们决定只开发必要的整合，即那些需要实时反馈的渠道，如社交媒体中的Facebook和Twitter，这些都是无须装饰的基本功能。你可以导入账户计划发帖时间，但是不能发表评论或检查反馈。他们还准备开发客户邮件系统。它采用基本的邮件编辑器，只具备有限的编辑功能。每次渠道出现延迟，他们总是“先模拟后开发”。例如，该系统中的明信片功能就是一个很好的例子。当用户点击按钮发送明信片时，系统会上传文件和列表。这样一来，他们就可以看到附加的成本，然后再点击发送。和第三方建立系统整合的方式不同，在真实操作中系统会向开发团队发送邮件，说明明信片的各种细节。然后，有些客户会登录第三方服务提供商的网站，设置明信片在计划好的日期进行打印、邮寄和交付。通过模拟这个过程，他们可以观察人们是否愿意使用产品和付费，然后再决定是否投入资金进一步开发。

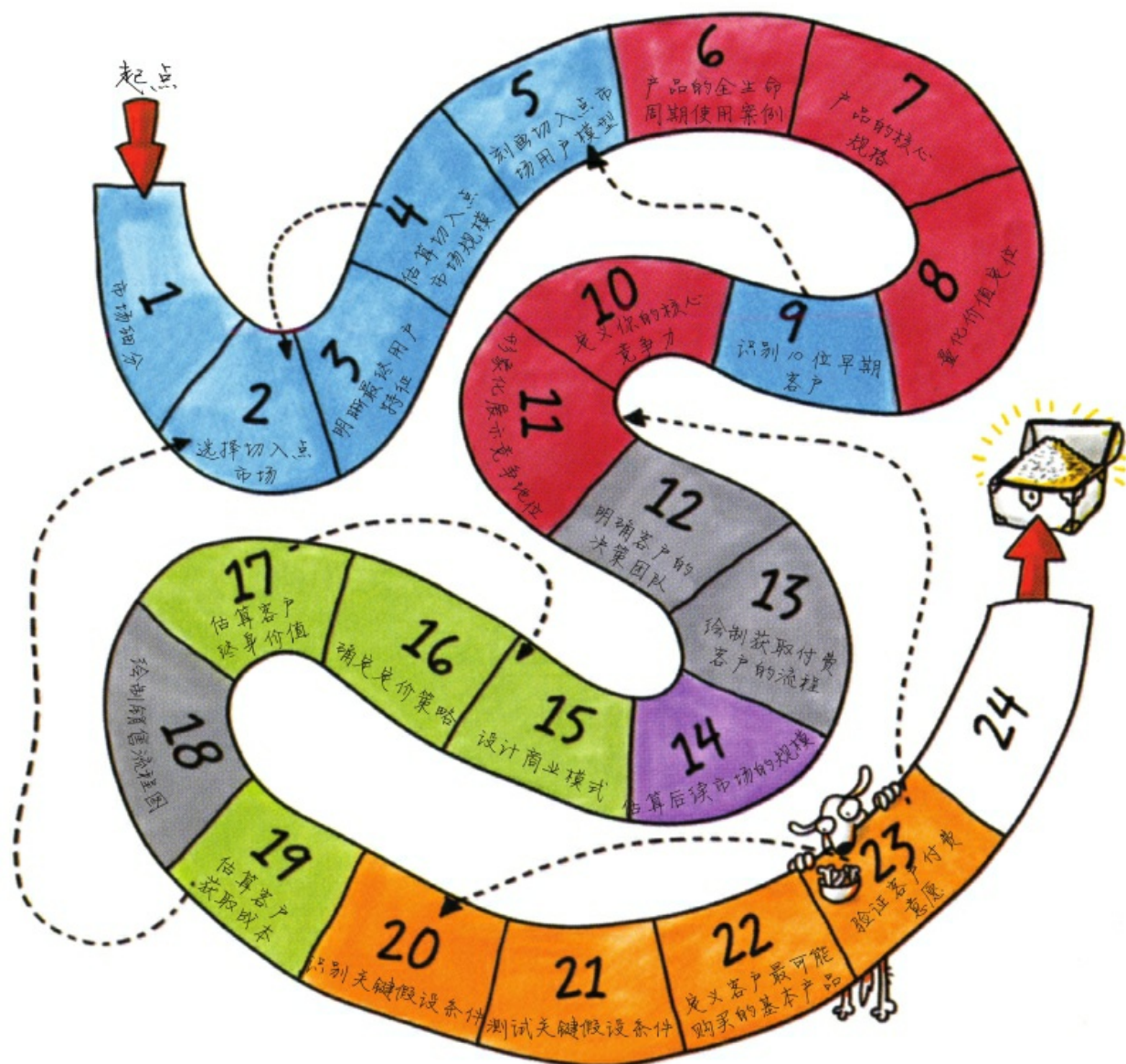
总结

我们在前面已经测试了企业的一些个别要素，最可能购买的基本产品的作用是对产品进行系统化测试，了解产品能否真正为客户提供价值。付

费客户对产品的使用可以为企业提供信息反馈，帮助你不断对产品进行迭代开发。

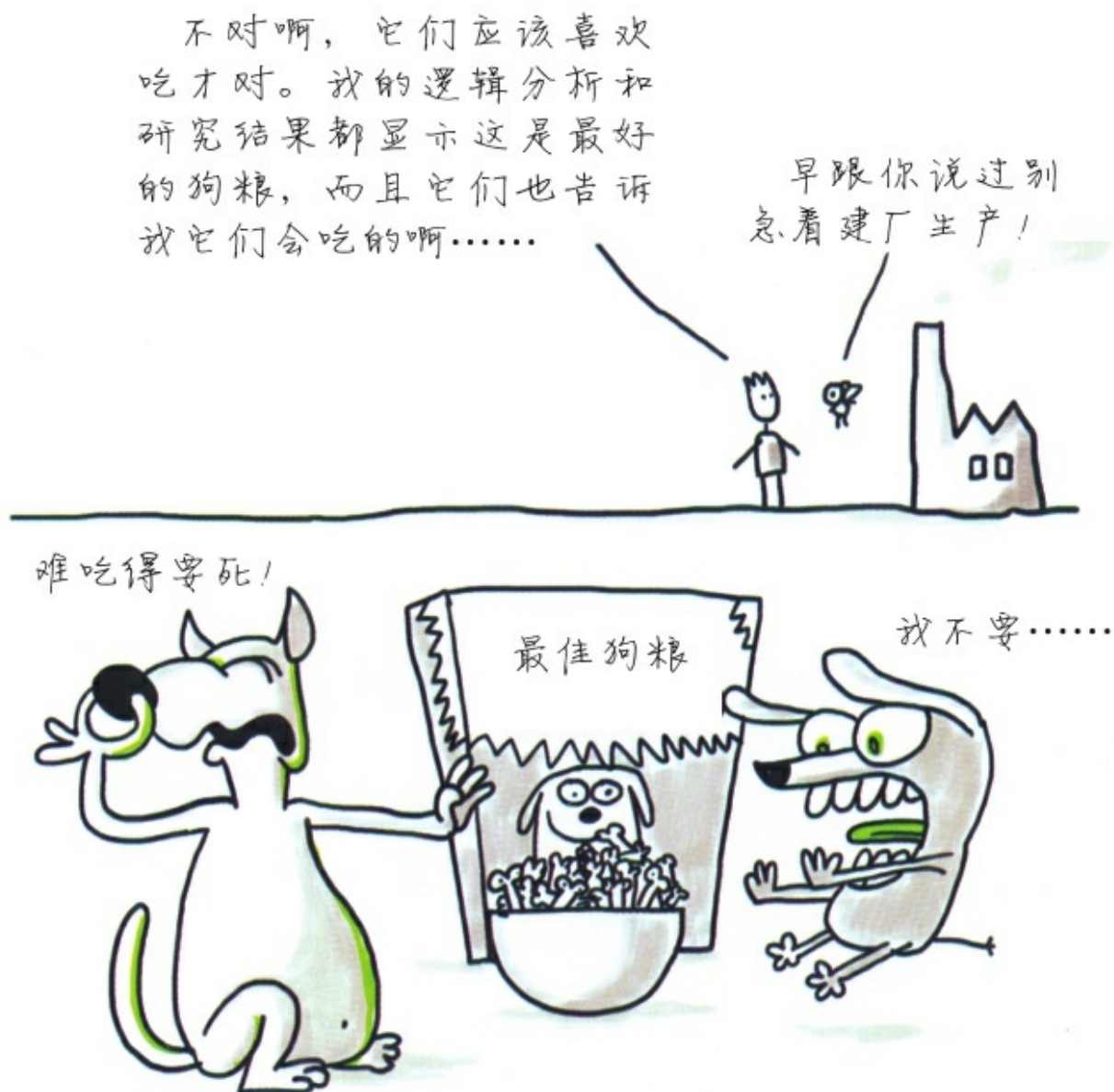
本书由“ePUBw.COM”整理，ePUBw.COM 提供最
新最全的优质电子书下载！！！！

第23步 验证客户付费意愿



在这一步中，你要做的是：

- 以量化方式证明客户将为你的最可能购买的基本产品（MVBP）付费。
- 设计指标衡量最可能购买的基本产品在客户中形成的口碑。



开发了最可能购买的基本产品，接下来要用数据说明有多少客户愿意付费购买。记住：不要主观臆断，要真实数据。

在这一步中，你要把最可能购买的基本产品带到目标客户面前，测试客户是否接受并付费使用由各种假设条件组合而成的产品，从而证明你的个别假设组合在一起时仍真实有效。

进入正题之前先讲一个故事，虽然是虚构的，但是在现实生活中类似的企业并不少见。

从前，在距离此处不远有个叫象牙塔的地方，有一位化学家想研发更好的狗粮。他进行了细致的研究，了解哪些食物可以促进小狗的身体更加健康、强壮，让它们变得更开心、更快乐。

后来，他研究出一种突破性狗粮配方，新配方不但比其他狗粮营养更丰富，而且价格只有其他狗粮的十分之一。吃了这种狗粮，小狗会睡得更好，行为更乖，掉毛更少，牙齿更白，对陌生人更友好，而且更听主人的话。他们在实验室里从科学的角度进行了各种测试，得出的结果是狗粮的味道也不错。看起来万事俱备只欠投产了，这个商业机会简直好得让人不敢相信。

这位化学家马上开始行动。他筹措了一大笔钱，花费300万美元建立狗粮工厂，而且和各地经销商签订了合同，展开了盛大的营销活动。在他看来，这笔生意很快就会赚得盆满钵满。

最后，产品终于生产出来了。可是当狗粮端上来之后，小狗们闻了闻就躲开了，谁也不肯吃一口。于是，这家公司就这样轰然倒闭了。

你肯定会想：“这怎么可能？现实生活中不会有这种情况。”你错了，这种情况在我们身边随时随地都在发生。

20世纪80~90年代在IBM工作时，我记得全球出现过一阵电子病历开发热潮。当时，很多人投入时间和资金开发这种产品。可结果呢？几十年来，尽管我们早已拥有相关的技术和成熟的方案，但医生们就是不喜欢用电子病历。没错，他们就像那群闻了闻就躲开的小狗，对你投入的热情不屑一顾。虽然这种情况现在有了改观，但在那个年代曾开发过这一创意的数百家初创企业遭遇了彻底的失败。究其原因，那时开发这种产品的时机还不成熟。

根据你对产品和客户了解到的各种信息，可以判断出产品是可行的。但是，最终你必须有真实的客户接受产品，而客户的行为不一定总是理性的。对于人类非理性行为的研究，目前有些行为经济学家已经取得了一些重要进展，其中最著名的当数杜克大学的丹·艾瑞里教授。正如前面小故事一样，当你通过个别实验验证方案可行之后，在投入大量时间和资金启动业务之前，一定要保证客户会使用你的产品（即让小狗吃你的狗粮）！当然，你还要确保小狗的主人（或朋友，见第22步关于第一类和次要客户的讨论）会掏钱购买狗粮。

关于测试客户是否付费使用产品，产品的初始价格并不重要，它只是表明目标客户会不会为使用产品付费。按照HubSpot联合创始人哈米斯·沙哈的说法，它的目的是“测试客户的支付能力”。

即使目标客户对产品的采用率没有你想象得那么高，这样做也能为你的最可能购买的基本产品提供重要的真实数据。现在，你正在和客户一起

实现迭代式学习反馈循环，它的意义在于能为企业发现通往成功的重要法宝——客户偏好。如今，我们有各种工具可以衡量客户是否喜欢企业的产品，创业者应当充分利用这些工具。

一方面，了解目标客户会不会购买和使用产品固然重要；但另一方面，衡量客户在市场中向其他用户宣传产品的力度也同样重要。你的产品在市场上能引发多大程度的正面口碑？这个指标即我们通常所说的病毒系数。在这一步，你必须衡量客户对产品的正面评价，因为这样可以形成有效口碑，降低企业的客户获取成本。

案例

StyleUp

肯德尔和瑞安发布最可能购买的基本产品后，她们首先要做的是测量目标客户的参与度和产品采用率。她们要了解女性客户对这项服务的反馈，了解她们会不会鼓励身边的好友采用该产品。持续性参与和客户数量的增长是评估项目进度和验证业务机会的重要指标。对参与度的调查包括女性客户会不会打开邮件，以及会不会点击邮件中的链接购物，从而潜在证明产品的盈利性。

StyleUp的分析表明，目标客户每天都会打开邮件，有些女性的邮件平均打开率高达5次，这说明对方要么重复打开同一邮件，要么向身边的朋友进行了转发。StyleUp的邮件打开率达到70%，相比之下行业平均值

仅为14%（见图23-1）。这个指标说明，目标客户的参与度很高，乐于收到她们的邮件。



图23-1 StyleUp邮件打开率

她们的调查也从其他渠道得到了印证。谷歌购物频道编辑阿黛尔这样写道：“StyleUp每天都能激发我在衣着方面的灵感。她们不光是针对天气推出穿衣指南，更重要的是能让你随时展示时尚风范。”

除了调查每日参与度，肯德尔和瑞安还要聚焦客户向好友推荐StyleUp的活动。通过跟踪会员注册的链接，她们可以很轻松地了解产品被推荐的次数。尽管最初几个月没有投资开发营销活动，公司仅凭口碑和少量新闻报道已经吸引了1500位客户。当公司会员数量接近8000人时，她们仍没有投入很多资金和时间搞营销，即便如此还是维持了20%的口碑增长率。不难看出，StyleUp成功实现了“创造女性钟爱产品，吸引客户自动营销”的神奇目标。对于这一点，她们有翔实的数据可以佐证。

当然，其他的客户满意度调查指标，如净推荐值（net promoter score），也是衡量业务长期盈利能力的重要数据。它能表明企业产品口碑的力度以及吸引回头客的可能性。

实际上，上面提到的第二个方面是要证明小狗以及与之相关的人会为“狗粮”支付费用。显然，在这个案例中，这个群体即采用产品的女性客户。但接下来的问题是：“客户参与怎样才能为StyleUp带来收入？StyleUp能否利用当前良好局面盈利？”

TechCrunch的报告表明，StyleUp可以使用会员模式实现盈利。为了解其次要客户（即会员）是否需要StyleUp的服务，是否愿意付费接触其主要客户，企业必须对三个重要指标进行衡量，分别是：通过邮件进入产品链接的点击率，通过点击链接实现的销售额，以及这些销售为StyleUp带来的返点。可能有人认为这里面只有最后一个指标有用，实际上这三个指标都非常重要，它们能为销售模式微调提供真实有效的数据组。通过这种方式，创业者可以更好地了解新企业经济的可持续性。

利用这些指标，StyleUp首先要开发一个能说服自己的经营模式，然后再向潜在的战略合作伙伴（如投资者）游说。虽然不能确保企业成功，但这样会大大提高创业成功的机会。

ThriveHive

前面说过，ThriveHive是一家为小企业提供营销平台服务的公司。为测

试其最可能购买的基本产品，该团队邀请了一小部分非正式测试企业，为它们提供一段时间的免费平台以换取客户的反馈信息。

经过几个月的测试，他们积累了足够的信息，了解了客户经常使用哪些产品特征以及需要哪些新的特征。尽管进展顺利，但它并不能证明客户会付费使用产品。虽然客户现在只是免费试用，不过问题的答案很快就会揭晓。完成测试后，他们给每家参与测试的企业一个月的时间考虑是否会付费使用服务，与此同时，公司向市场推出了30天免费试用版产品。显然，有多少企业转为付费客户可以直接证明你的产品好不好用，以及是否值得掏钱购买（前提是产品能为客户带来的价值远远超过其价格）。这就是企业要了解的真实答案。

麦克斯和亚当的运气不错，在参与产品测试的企业中有74%变成了付费客户，这表明他们开发的最可能购买的基本产品很成功，客户从产品中得到了价值，因此乐意付费继续使用服务。此外，另一个需要聚焦的指标是大众市场的产品采用率。

有了前面的成功经验，两人继续进行产品开发。尽管上面的测试足以证明这一步所需的基本需求，但他们还是进行了更全面的测试，以便了解随着企业规模的扩大，客户会不会持续地付费使用产品。

具体来说，为实现企业在经济上的可持续性和规模化性，他们针对以下三个关键目标进行了进一步测试：

- 市场接触：这些平台能否利用重复手段在目标市场中开发销售机会？
- 销售流程：这些平台的产品销售能否满足合理的单位经济学目标？
- 价值交付：这些平台为客户提供的价值是否大于其收取的费用？

1.市场接触。ThriveHive决定针对微型企业（员工数小于20人）进行调查，具体要了解的问题是：接触目标市场最有效和扩展性最好的方式是什么？像SCVNGR等企业使用直接销售方式接触市场，但鉴于企业初始规模小、扩展能力弱，ThriveHive决定一开始只使用在线方式接触市场。

ThriveHive推出了有机内容游戏，在在线搜索和社交媒体上进行产品宣传，不过这需要一定的时间才能顺利开展。为快速获得数据，他们推出了谷歌关键字广告以便快速推动目标流量的形成。

这些工作的目的是要为企业唯一的销售人员创造足够多的销售机会，以此证明该业务的单位经济性目标合理。

经过六个月的努力，他们开发的营销渠道每月可创造数以百计的高质量销售机会，而且单位成本符合销售方单位经济学模型的要求。更重要的是，ThriveHive证明自己有能力在客户的业务需求增长时快速提高营销平台创造的销售机会。

2.销售流程。销售流程是一个比较难验证的方面。ThriveHive还是以单

位经济学为目标，聘请内部销售人员对销售机会逐一进行开发。这个过程涉及的因素非常多，从销售人员自身，到为吸引客户而采用的销售流程，再到定价模式，充满了不确定因素。最大的问题是，你必须在几乎毫无头绪的情况下搞清楚哪些因素起作用，哪些不起作用。销售流程的进展很慢，由于完成的销售量很小，很难确定流程何时需要微调，抑或是继续等待。

和市场接触差不多，经过六个月的验证，单位经济性开始发挥作用。三项重要的微调帮助销售流程走上正轨。为平衡销售和准备阶段（有30天免费试用期）的付出和回报，他们聘请了客户经理确保客户在试用期取得成功，同时继续为销售人员创造足够多的销售机会。

3.价值交付。ThriveHive致力于让企业提供的价值大于获得的回报。虽然看起来简单，实际上很多成功的企业是按照完全相反的观点创办的。例如有些广告，它们销售的产品大家买了根本就不用，尽管业务很成功，但ThriveHive认为要保证在微型企业市场的长期成功，必须为客户提供大于公司收入的价值。如果无法有效维持客户，会造成客户获取成本过高，进而导致企业难以继续生存。

为衡量价值交付活动的进度，ThriveHive对三项指标进行了跟踪，分别是客户月流失率、月推荐量和定性描述（客户描述）。在了解客户流失率时，ThriveHive启动的是无合同业务（尽管产品可以随着时间的推移不断为客户提供价值），这样会让公司更容易得到反馈信息。

当市场接触和销售流程经过验证之后，ThriveHive就可以了解三项价值交付指标的结果了。这些结果可以帮助团队认识到，企业能否成功地为客户提供远大于产品价格的价值。

- 客户流失率在行业内处于低水平，尽管产品目前还不成熟。
- 超过15%的客户由企业现有客户推荐而来（在无激励手段的情况下）。
- ThriveHive推出收费产品后，超过50%的业务源于ThriveHive的成功营销带来的业务拓展。

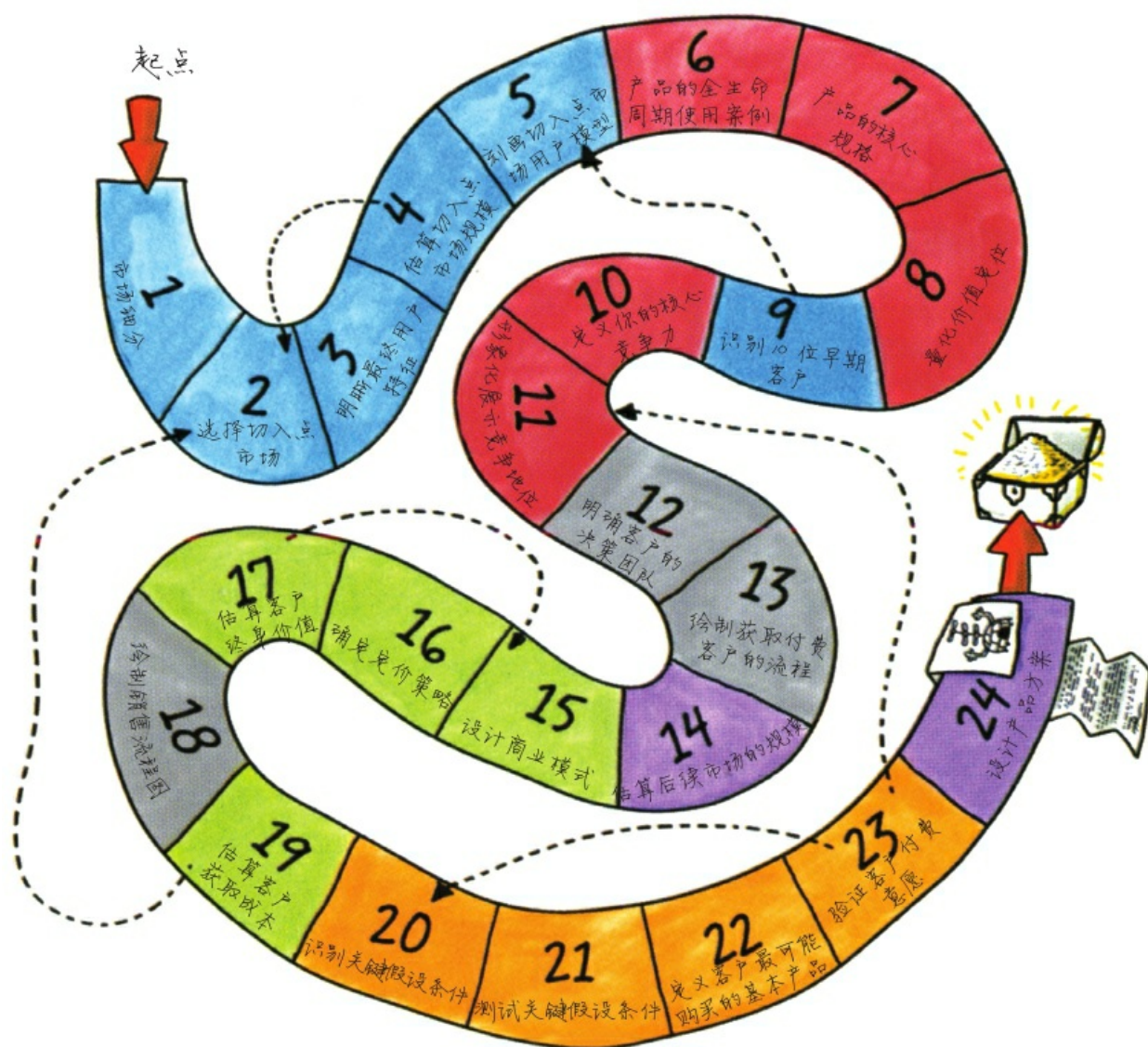
只有当这三个方面结合在一起时，ThriveHive才最终确定客户会以省钱且规模化的方式不断使用自己提供的营销服务。

总结

向你的客户展示最可能购买的基本产品，看他们会不会真的付费使用。你应当注意收集数据，了解他们是否真的使用产品，以及作为用户对产品的参与程度有多高。你应当确定他们或与其相关的人会不会为产品付费，会不会为你的产品进行口碑宣传。经过一段时间的数据收集，你可以展开分析，观察其中的趋势，了解潜在的驱动因素。注意，一定要保证你的分析客观真实，你要依靠的是来自真实世界的信息，而不是主观上的逻辑推断。

本书由“ePUBw.COM”整理，ePUBw.COM 提供最
新最全的优质电子书下载！！

第24步 设计产品方案



在这一步中，你要做的是：

- 以最可能购买的基本产品为基础，确定要为切入点市场客户开发哪些产品特征。
- 占领切入点市场后，确定可以向哪些毗邻市场销售产品，以及针对每一个新市场如何调整产品。

最可能购买的基本产品是基础，不过我们还要设计新的方案。记住市场充满变化，我们是在下象棋而不是玩跳棋，每一步都必须深思熟虑，这样才能制订灵活的方案。



现在你可以聚焦后续市场并制订产品开发方案了，这样可以保证你的业务有持续开发能力，而不是只存活于切入点市场。

确定客户会付费使用产品之后，你必须为产品确定发展战略。在这一步中，你可以根据前面对后续市场所做的了解设计产品方案。

在开发最可能购买的基本产品时，你要确定与组合的是产品最基本的特征。在设计产品方案时，你必须根据客户模型的需求对产品特征进行选择，然后重新组合成产品。或许你觉得有些特征是客户一开始就需要的，但随着对产品和客户的深入了解，你会发现它们其实并不重要，反而是那些被你忽视的特征更受客户青睐。

为确保开发流程和开发思路保持一贯的高质量，在产品开发过程中确定一套标准非常重要。通常，当新的产品特征或功能发布之后，市场需要一段时间才能发现其缺陷并促使企业做出改善。因此，确定一套验证产品质量的流程，保证产品开发思路的质量，这样做是非常有必要的。如果企业只强调快速开发新的产品特征而忽略了对质量的持续聚焦，最终一定会出现各种质量问题。

思考何时扩展市场的问题同样重要。客户模型是为切入点市场设计的，当你在市场中成为事实标准，产品拥有重要市场份额之后（通常为20%或更高），便会形成在该市场中的优势地位。在实现了正向现金流后，现在你可以考虑进入其他市场了。毕竟，切入点市场之所以叫“登陆市场”，是因为它只是创业的起点而已。

尽管下一个市场会有不同的客户模型，你依然可以利用企业的核心优势

继续开发业务。根据新客户模型的需求以及企业的发展战略，下一个市场中的产品可能完全不同于现在的产品，既可能是对当前产品做出重大修改，也可能是当前产品的重新包装，或者和当前产品一模一样。

随着企业的前进，产品方案会出现各种变化。因此，你不必费心研究细节，也不要在这个方面投入太多时间。你要做的是大致了解企业接下来要进入哪个市场，明确后续市场的规模。

案例

SensAble Technologies

成为玩具和制鞋行业的设计产品标准之后，我们准备进入钟形曲线（见图24-1）两侧的市场，如珠宝设计、动画设计、消费者产品、电子产品和汽车市场。

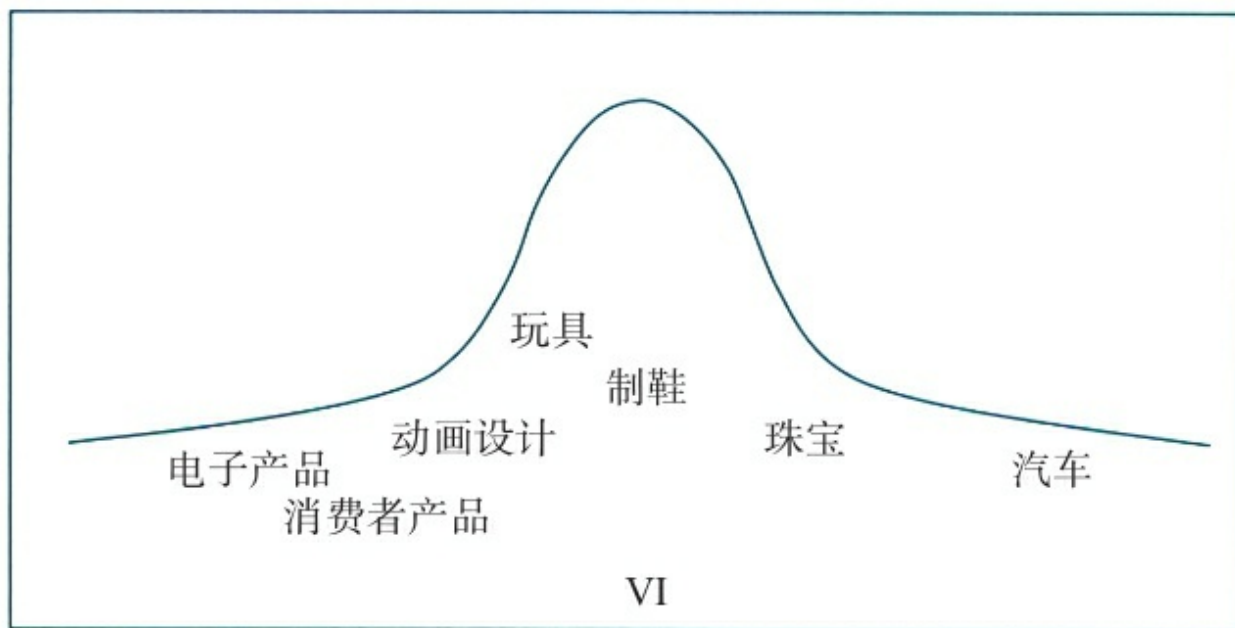


图24-1 SensAble第1版产品方案

随着对这些后续市场的深入了解，我们意识到必须在两个重要方面对产品性能进行扩充。首先，我们要开发塑形之外的设计，包括缺乏有机性、外形不规则但可以通过几何形式数字化再现的形状、规则形状以及高度个性化的形状。其次，为推动产品在后续市场中的应用，我们必须在数字化输出方面支持更多的文件格式，以保证客户的设计和下游厂家的顺利衔接。除了继续支持标准的快速原型设计文件格式（尤其是.stl文件），我们还要支持NURBS格式，它是制造行业CAD/CAM设计的标准文件格式，能精确再现设计过程中生成的几何形状。此外，随着企业的发展，我们还要添加对polygon设计的支持，因为它是一些市场普遍接受的文件格式，特别是皮克斯等3D动画电影采用数字内容开发（DCC）格式的市场。

我们的第1版产品方案聚焦的是切入点市场（玩具和制鞋行业），在第2版方案中我们准备拓展的是珠宝产品市场（见图24-2）。

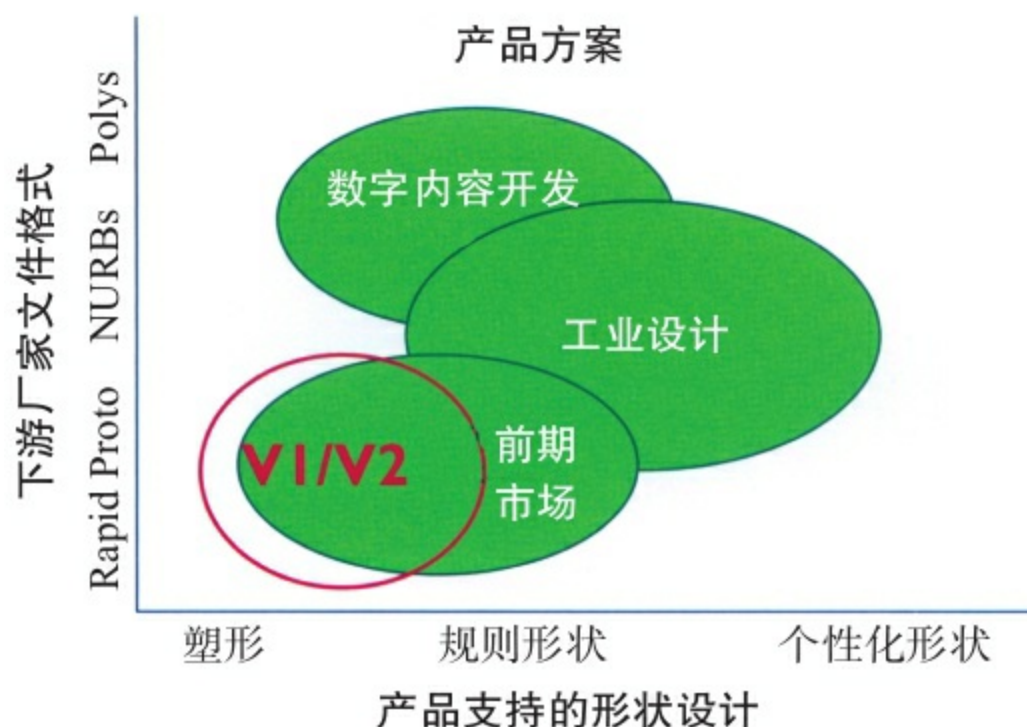


图24-2 SensAble第2版产品方案

前期市场取得成功后，我们计划把业务推广到珠宝和家具产品设计市场，具体做法是添加了对规则形状几何生成系统的支持，以及对广大工业设计师采用的NURBS文件输出的支持。为吸引这些市场的聚焦，我们在第3版方案中强调了产品对不规则塑形和规则形状的设计能力（如珠宝设计和家具设计）。而且我们的设计文件可以输出到传统的CAD/CAM软件，如Pro/E、CATIA、SolidWorks和UniGraphics。这些改变对于我们新业务的拓展，特别是对更为复杂的制造业设计的支持具有

重要作用。图24-3显示了FreeForm的第3版产品方案。

我们可以看到产品的功能有所增加。由于我们高度聚焦目标市场，这样做可以系统化地增加市场机会。

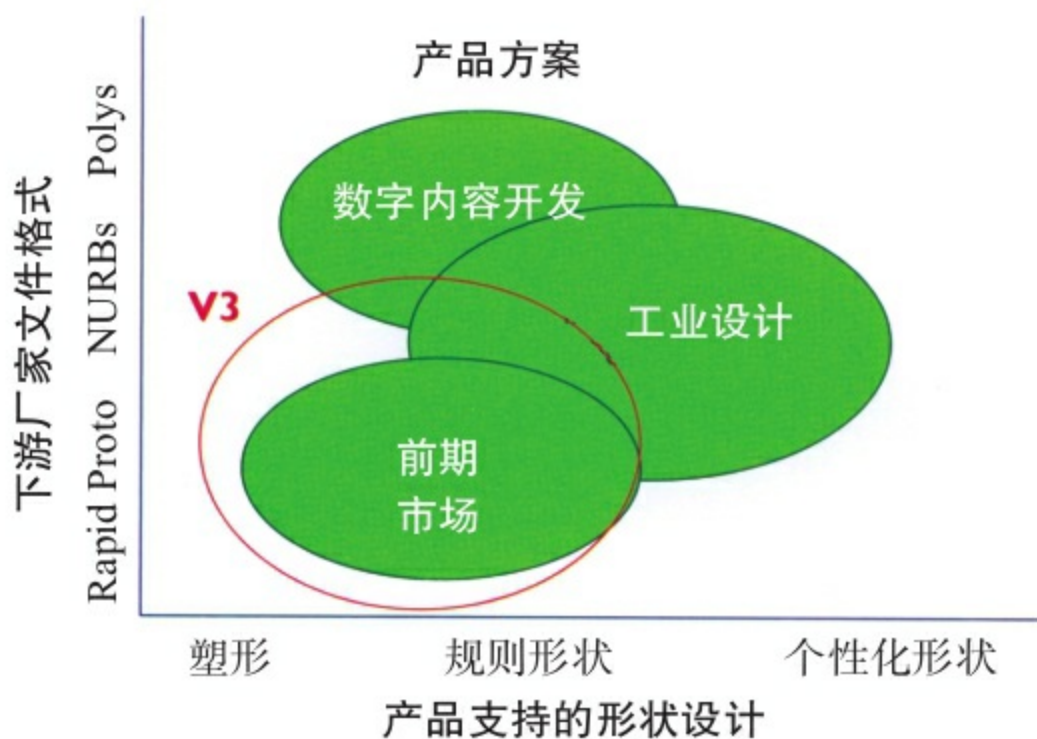


图24-3 SensAble第3版产品方案

在FreeForm的第4版产品方案中，这一趋势继续得到体现，特定的功能扩展为产品进一步带来了市场（见图24-4）。

最后在第5版产品方案中我们不但确定了目标，而且很清楚该怎样实现目标。我们要进入每一个工业设计市场，成为每个工业设计师的常用工具（见图24-5）。

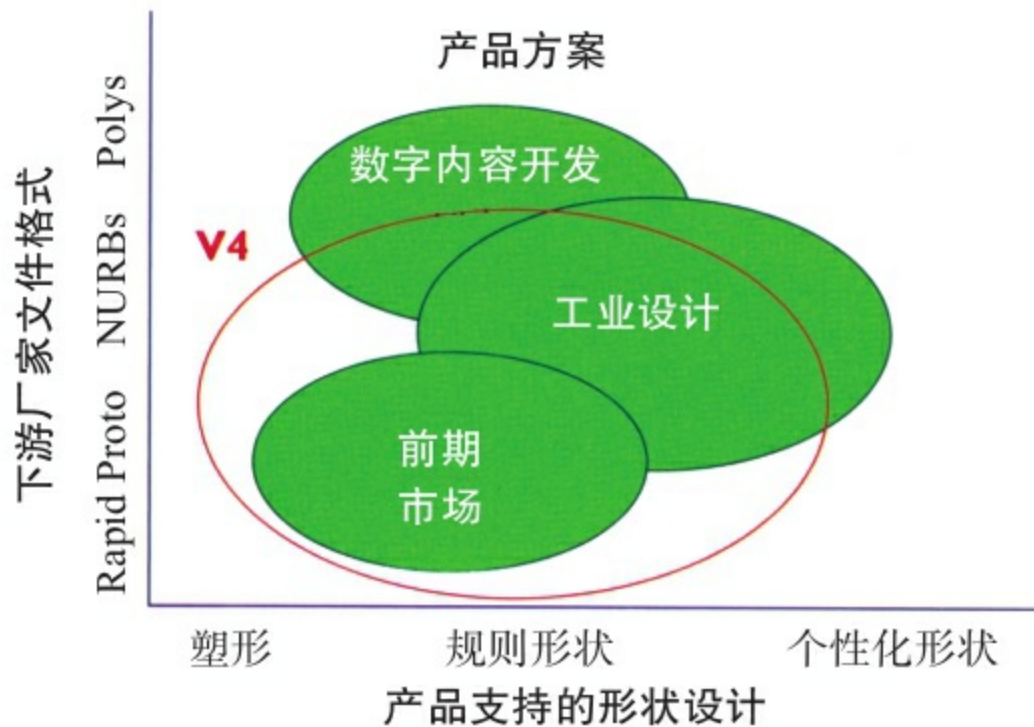


图24-4 SensAble第4版产品方案

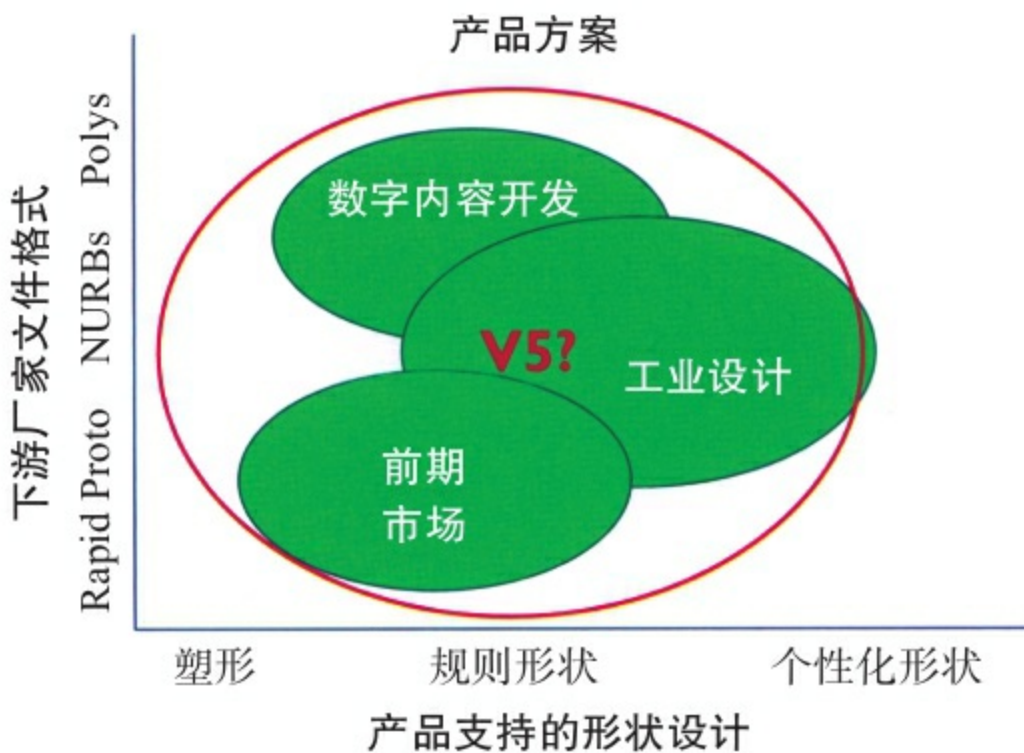


图24-5 SensAble第5版产品方案

虽然产品方案确定了很好的起点，便于我们了解和整合市场需求，但我们很清楚实际产品开发过程会不同于产品方案，而且这是非常正常的。

美国著名将军、总统和第二次世界大战著名将领艾森豪威尔曾说过：“计划方案无足轻重，计划过程才是真正重要的。”通过准备产品方案，你可以很好地思考新的机会，预见潜在的障碍，同时保证创业思路持续聚焦确定好的目标。因此，产品方案的意义在于它是通往成功目标的明确途径，能引导你从目前的起点（切入点市场）迈向新的更大的目标。

总结

确定产品方案有点像评估市场规模，目的是让你抬头观望远方，不要过度专注于切入点市场。毕竟，切入点市场只是你创业的第一步，接下来，企业必须向其他市场扩展。产品方案能提供长期视野，让你的思考目标变得更加远大，特别是在产品和组织机构设计等方面。不过这一步无须投入很多时间，因为你还要确保客户会付费使用你的产品，否则会在进入毗邻市场之前便耗尽资金。随着对切入点市场了解的深入，产品方案也会出现调整。产品方案的意义在于为你提供系统化的开发指导，没有它你的创业之路无异于盲人摸象。

本书由“ePUBw.COM”整理，ePUBw.COM 提供最
新最全的优质电子书下载！！！！

尾声 创业活动的延续

恭喜各位从头至尾完成了本书的阅读。有序创业24步法能在创业初期以系统化的方式提供可靠的“产品-市场匹配”。随着最可能购买的基本产品开发的完成，你需要继续聚焦和了解以下几个方面：

- 建立企业文化。
- 搭建创始人团队。
- 组建员工团队（人力资源工作）。
- 开发产品。
- 实施销售。
- 服务客户，开发客服流程。
- 开发财务部门，管理现金流。
- 筹资扩展业务规模。

- 创业型领导和业务规模化。
- 建立和优化企业的公司治理。
- 其他。

不过这些都是以后的任务了。

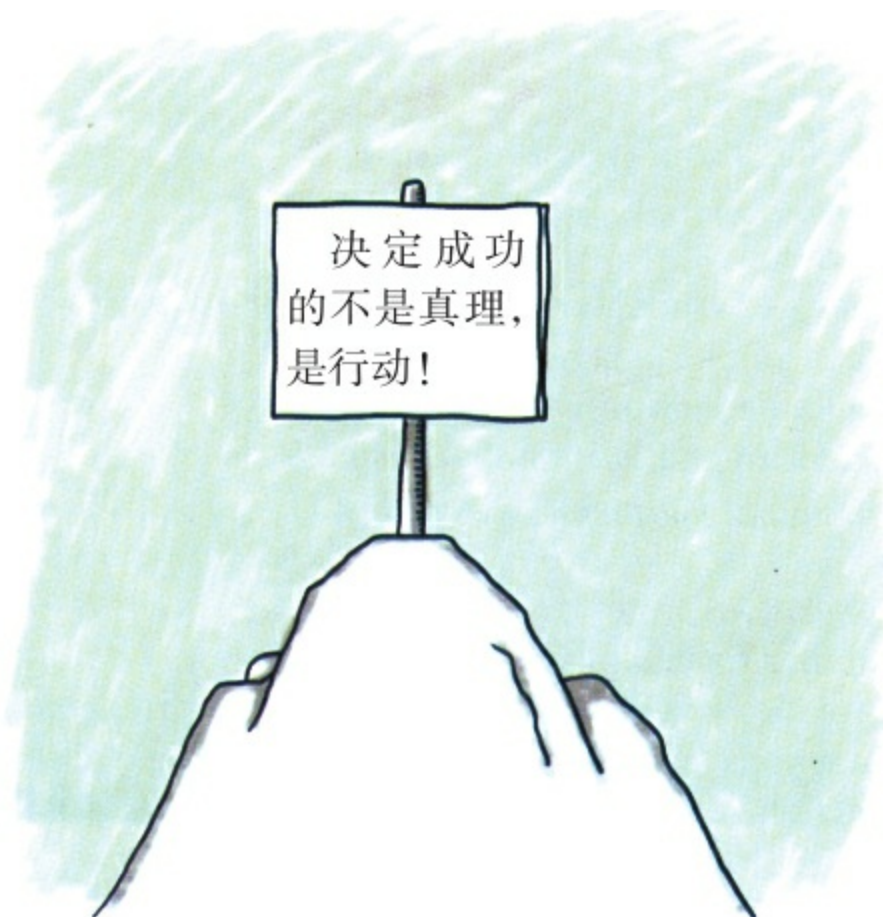
我希望本书提供的框架能帮助你更好地启动创业，能更明智、更有效地指导创业行动，提高成功创业的机会。不过光知道概念还不够，你必须付诸行动，特别是主要市场调查和对产品持续进行迭代开发，切忌光说不练。

创业绝非盛大赛事，而是创业者的孤独远行，它需要明智的思路和不断的调整。作为创业者，我们始终在努力前进，不断根据客户的反馈测试自己的创意和产品，直至实现最后的成功。

实际上，本书无法提供创业问题的解决方案，真正的答案来自市场，来自存在需求的客户。本书能做的是帮助你认识到这一点，帮助你系统地思考如何根据客户反馈，以低廉的成本开发出可持续的产品解决方案。

当今世界，问题正变得日益紧急、复杂和广泛，因此我们需要更多的优秀创业者。纵观历史，总是那些具备大无畏精神和创业能力的人能够找到解决世界问题的方法，对于这一点我始终充满坚定的信心。因此，我

希望本书能帮助你在创业实践的道路上更加成功，因为这正是创业者们矢志不渝要实现的目标。



如果您对本书有任何建议，欢迎访问

www.disciplinedentrepreneurship.com，我们非常乐意做出改善。

本书由“ePUBw.COM”整理，ePUBw.COM 提供最

新最全的优质电子书下载！！！！

术语表

adjacent market 毗邻市场 可以从当前市场轻松进入的新市场。毗邻市场需要设计新的客户模型。

beachhead market 切入点市场 企业销售产品的第一个市场。

business 企业 不依赖外部慈善捐助，可独立存活的具有目标性的组织。

cash-flow positive 正向现金流 企业月现金收入大于现金支出的状态。

competitive position 竞争地位 和现有或潜在竞争对手相比，企业满足客户两大优先需求的状况，包括客户现状。

Core 核心能力 能为企业带来可持续优势的中心要素。

follow-on market 后续市场 企业在当前市场（即本书的切入点市场）实现重大市场份额后进入的新市场，即需要相同产品的毗邻市场或是需要根据当前客户模型修改产品的毗邻市场。

gross margin 毛利率 产品销售收入和边际成本之差，以百分比体现。20%的毛利率表示单位产品销售收入超过单位产品制造成本20%。

innovation 创新 未曾出现过的可商用的创意或发明，可通过现有企业或新企业实现。创新可以体现在技术、流程、商用模式、市场定位等多个方面，包括破坏性创新、增量式创新和横向创新等种类。

innovation-based entrepreneurship 创新型创业 基于创意或者发明创造进行的创业。

market 市场 产品或服务进行交易的场所。市场需具备以下三个条件：客户购买相似的产品；客户具备相似的销售周期和价值定位；客户之间存在口碑。

marketing communications 市场传播 向潜在客户宣传产品，以达到增进了解和推动销售机会的目的。注意它和产品营销概念不同。

primary market research 直接市场调查 通过当面沟通、直接互动和直接观察的方式从客户和潜在客户那里获取信息的活动。

product 产品 包括实体产品、服务和信息产品。

product-market fit 产品-市场匹配 产品满足特定市场中的客户希望付费使用的条件。

product marketing 产品营销 通过发现客户需求和开发产品的方式寻找产品市场匹配的过程。它向潜在客户传递信息的过程，即“营销传播”。

secondary market research 间接市场调查 通过市场研究报告和其他间接途径（如互联网或分析报告）获取信息。

target customer 目标客户 在市场中企业希望向其销售相同产品的一群客户。目标客户具备很多共同特征，会出于同样的原因购买某个特定产品。

Total Addressable Market (TAM) 市场规模 (TAM) 在某市场中企业实现100%市场份额时可实现的年收入额。