

精益系列



[美] Cindy Alvarez 著  
雷钰 边蕤 译

# 精益 客户开发

LEAN CUSTOMER DEVELOPMENT

Build Products Your Customers Will Buy

《精益创业》作者  
[美] 埃里克·莱斯 丛书主编



中国工信出版集团



人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS

O'REILLY®

**TURING**

# 精益客户开发

---

Lean Customer Development  
Build Products Your Customers Will Buy

[美] Cindy Alvarez 著

[美] 埃里克·莱斯 丛书主编

雷钰 边蕤 译

**O'REILLY®**

*Beijing • Cambridge • Farnham • Köln • Sebastopol • Tokyo*

O'Reilly Media, Inc. 授权人民邮电出版社出版

人民邮电出版社  
北 京

## 图书在版编目 (C I P) 数据

精益客户开发 / (美) 阿尔瓦雷斯 (Alvarez, C.) 著;  
雷钰, 边蕤译. -- 北京: 人民邮电出版社, 2015. 11  
ISBN 978-7-115-40531-9

I. ①精… II. ①阿… ②雷… ③边… III. ①企业管  
理—销售管理 IV. ①F274

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第230648号

## 内 容 提 要

本书介绍了客户开发分析方法。这是一种验证产品和公司理念的方法, 可避免浪费数月时间和数百万资金解决没人需要解决的问题。通过客户开发, 你将了解客户的行为, 他们需要解决的问题, 他们遇到的阻碍, 以及他们喜欢什么样的产品。通过当面交流以及快速、灵活的分析技术, 你一下子就能找到灵感, 从而开发出真正优秀的产品, 并使企业长盛不衰。

本书适合希望成功创业的产品经理、开发人员、程序员、公司经理、CEO 阅读。

---

◆ 著 [美] Cindy Alvarez

丛书主编 [美] 埃里克·莱斯

译 雷 钰 边 蕤

责任编辑 岳新欣

执行编辑 吕 懋

责任印制 杨林杰

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 13

字数: 247千字 2015年11月第1版

印数: 1—3 500册 2015年11月河北第1次印刷

著作权合同登记号 图字: 01-2015-5419号

---

定价: 59.00元

读者服务热线: (010)51095186转600 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

# 版 权 声 明

© 2014 by Cindy Alvarez.

Simplified Chinese Edition, jointly published by O'Reilly Media, Inc. and Posts & Telecom Press, 2015. Authorized translation of the English edition, 2014 O'Reilly Media, Inc., the owner of all rights to publish and sell the same.

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

英文原版由 O'Reilly Media, Inc. 出版, 2014。

简体中文版由人民邮电出版社出版, 2015。英文原版的翻译得到 O'Reilly Media, Inc. 的授权。此简体中文版的出版和销售得到出版权和销售权的所有者——O'Reilly Media, Inc. 的许可。

版权所有, 未得书面许可, 本书的任何部分和全部不得以任何形式重制。

# O'Reilly Media, Inc.介绍

O'Reilly Media 通过图书、杂志、在线服务、调查研究和会议等方式传播创新知识。自 1978 年开始，O'Reilly 一直都是前沿发展的见证者和推动者。超级极客们正在开创着未来，而我们关注真正重要的技术趋势——通过放大那些“细微的信号”来刺激社会对新科技的应用。作为技术社区中活跃的参与者，O'Reilly 的发展充满了对创新的倡导、创造和发扬光大。

O'Reilly 为软件开发人员带来革命性的“动物书”；创建第一个商业网站（GNN）；组织了影响深远的开放源代码峰会，以至于开源软件运动以此命名；创立了 Make 杂志，从而成为 DIY 革命的主要先锋；公司一如既往地通过多种形式缔结信息与人的纽带。O'Reilly 的会议和峰会集聚了众多超级极客和高瞻远瞩的商业领袖，共同描绘出开创新产业的革命性思想。作为技术人士获取信息的选择，O'Reilly 现在还将先锋专家的知识传递给普通的计算机用户。无论是通过书籍出版、在线服务或者面授课程，每一项 O'Reilly 的产品都反映了公司不可动摇的理念——信息是激发创新的力量。

## 业界评论

“O'Reilly Radar 博客有口皆碑。”

——Wired

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

——Business 2.0

“O'Reilly Conference 是聚集关键思想领袖的绝对典范。”

——CRN

“一本 O'Reilly 的书就代表一个有用、有前途、需要学习的主题。”

——Irish Times

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

——Linux Journal

## 序

史蒂夫·布兰克的观点现在非常出名，但一些人并没有意识到，在他一开始自出版《四步创业法》的时候，只有他一个人在倡导这些观点。我很荣幸能和史蒂夫一起共事，他不仅是我的投资人，同时也是良师益友。他勇敢地呼吁将精确的产品开发模式引入到创业公司的业务和市场工作中，而且比主流的创业者和风投早不少。同时，他还鼓励我们许多人重新审视对于创业公司的传统观点。他将这一套理论称为客户开发。

如今这些理论在旧金山湾区很受推崇，而且还成了精益创业活动的一个组成部分，所以是时候重温这些理论，分享一些成功案例、技巧和实战的经验了。早期的精益创业传播者、最近在微软担任 Yammer 用户体验总监的辛迪·阿尔瓦雷茨，基于她在创业公司和财富 500 强企业的工作经历，为新一代创业者撰写了一本详细的指南。

一提到“创业者”，你的脑海中可能会浮现出一群大学生在车库里钻研新技术的画面，不过我的理解稍有不同。创业公司这个概念应包含所有那些旨在在极端不确定的环境中创造新产品和服务的公司，而创业者是负责引领该变化的任何人。不论他们是在小作坊里创建公司，还是有风投支持，抑或是在企业或者非盈利组织尝试推行创新，所有这些人的共同点在于，需要经历把创新的原材料转换成现实世界里的成功的过程。

无论大企业还是小企业都开始中意使用更加敏捷和迭代的方式来创新和成长，但是他们很快发现，这要求他们采取一种不同的方式与现有和潜在客户沟通。任何创业公司的目标都是尽快确定要创造什么产品，而精益创业就是这么一套实践方法，帮助创业者提高成功的几率。我们怎么知道自己在创造正确的东西？如何让一个跨职能团队一起合作？如何保证每个人都承担责任？回答这些问题正是精益创业方法论的设计初衷。

客户开发不同于传统的市场调研方法。传统方法的确可以帮助我们了解客户的需求和偏好，也可以帮助我们深入了解客户如何使用产品或服务，但是客户开发更进一

步——利用科学实验检验我们所获得的信息。我们的目标不只是了解客户的行为，而是学会如何改变客户的行为从而建立可持续的业务。

这个过程需要许多小规模试验，这样一家创业公司才能快速发展。这也是方法论具有挑战性的原因之一：它要求在完全跨职能的工作方式中整合所获得的信息。它要求市场、工程、运营和客户服务部门一起工作——换句话说，所有人一起合作。没有传统市场和销售背景的工程师和科学家现在会从客户口中直接听到他对产品的看法。一直接触最终成品的销售团队则意识到，他们在销售过程中获得的反馈对创新环节有着非常大的价值。客户支持岗位的人员也要更好地满足客户的需求，而非简单地“救火”应急。

但是即便已经准备好去和客户或者潜在客户交流了，很多刚刚接触精益创业方法论的人还是会提出这样的问题：“我怎么说服客户花时间跟我聊一个还没成型的产品呢？”“如何在不损害彼此关系的前提下从我们的最佳客户那里获取有用的信息？”“如果客户没办法下单，我们怎么评估自己是不是走在正确的轨道上？”

辛迪给出了这些问题的答案，除此之外，还提供了很多小技巧，以帮助创业者站稳脚跟、紧贴实际，即便是在整个过程的探索阶段：不可一味相信客户自己所说的未来想做什么，她提供了探究客户真正的行为的技巧。“真去改变行为、花钱、学习新知识，都是需要付出代价的，”她解释说，“你需要分辨出‘想’和‘会’之间的差别。想要发现该差别，需要训练自己与客户沟通的方法。”

这通常意味着你需要创造性地思考如何将一次试探性的客户采访变成一次试验。之前在一家大银行工作时，辛迪不断问客户：“您注重财务信息的安全问题吗？”她问过的10个客户都回答“注重”。这完全给不了她任何有用的信息，因此她换了种方式，对一个客户说，如果他愿意说出他母亲的婚前姓氏和她的社会保障号，就可以获得50美元。“那个人没有任何迟疑，立刻拿起一支笔并接过我的调查表。”辛迪说，“我在他落笔之前制止了他，但是我的目的达到了。大家都很关注安全问题……直到面前晃悠着50美元。”

在踏上精益创业之路之前，给大家一个小忠告：如果你认为自己了解什么对客户最重要，肯定会大吃一惊。不管你是在大型企业还是乱糟糟的创业公司，不管你的大企业是在计划做下一件大事，还是说你的小公司正在学着如何快速发展，不管你是开发面向客户的应用还是大型工业引擎，我们每个人都面临着这个困难。

精益创业的过程不会给你所有的答案，《精益客户开发》亦然。我们希望这些技巧可以帮你尽快检验自己的假设，从而建立起一个可以持续给客户提供优质服务的公司。

埃里克·莱斯

2014年4月14日于旧金山

# 前言

“关于什么对用户有益，我们会有很多猜测，但是多半都猜错了。无论你有多棒，仍然多半都是错的。”

——Yammer CTO 亚当·皮索尼

“在创业公司内部没有‘真相’存在，只有观点。”

——史蒂夫·布兰克

2008年，我在一家创业公司工作。有一天，老板把史蒂夫·布兰克的《四步创业法》扔在我的桌上，跟我说：“你得读读这本书，它太棒了，我们需要学习一下。”

布兰克写了过去20多年里他在八家科技公司任职过程中所经历的成功与失败。通过这些经历，他发现，创业公司缺失了一个过程，他称之为“客户开发”。阅读该书的过程中，我发现了两种错误：一种是我犯下的，一种是我在周围的公司里注意到的。我们都未曾检验过自己做的东西客户究竟会不会买。我们频繁地用自己的行业和产品知识代替客户真正的需求。

同时，在那本书中我还发现了一些技巧。在之前的工作中我已经用过它们了，并不是因为我同史蒂夫·布兰克一样睿智，而是因为合作单位有诸多不确定性、无预算，而且没有专门的团队，作为用户体验设计师我必须使用这些技巧。

在初次和我们的一个早期客户会谈时，我脑子里所想的正是《四步创业法》。那是个很简单的会议，他们很喜欢我们，在我老板提到我们后续产品上线计划的时候也一直点头认可。会议结束的时候，大家一致合上笔记本电脑，整理记录用的纸张，并从钱夹里掏出名片。

我提了个问题：“我们已经向您展示了下次上线的产品，但是我有点好奇……如果我们还可以给产品增加一些功能，您觉得我们应该加些什么，才能让这个产品对您更有用、更有价值呢？”

我其实并没期待有什么回复。

但是客户团队的产品经理停了下来，“嗯……”她说，“你们的推荐组件给我们带来了更多的订单，帮我们赚了不少钱，这很棒。但是我们网站上的页面赚的钱并不一样多。有些页面给我们带来了10到20倍的收益，我们为其专门准备了特定的页面设置文档。如果你们能帮助我们改进一下这些页面，就能帮我们赚更多的钱。”

后来在离开会议室的时候，我的老板说：“难以置信，咱们和他们已经合作快一年了，但是咱们从来没有问过那个问题。”

在后续的几周里，我拜访了更多的客户，听他们讲自己如何与业务伙伴合作，什么帮助他们赚了钱，哪些人最终下了单。从这些谈话中获得的信息极大地激励我们改进产品，并且将我们的价格提高了两倍。<sup>①</sup>

这个简短的对话就是我所说的“精益客户开发”的好例子。只问了客户一个问题。只是转换一下角度——从如何做一个更好的产品转换到如何成就一位更成功的客户。这带领我们走向了一个全新的方向，节省了我们的时间，同时给我们带来了更多的利益。

这是个简单明了的准则。了解客户的需求，并用这些知识去开发客户真正会为之付钱的产品。

## 本书所面向的读者

如果你是旧金山湾区一家初创企业的创始人，那这本书不适合你。

为什么呢？因为你可能不但读过埃里克·莱斯的《精益创业》和史蒂夫·布兰克的《四步创业法》（或者至少浏览过一遍），还看过奥莱利精益系列的其他书。最重要的

---

<sup>①</sup> 如果这则故事以“公司获得了无与伦比的巨大成功”作为结尾不是更好吗？事实并非如此。此次对话催生的产品核心概念的确直接大大提升了盈利，并为公司发展了更多的客户，可是在理解商业模式上的失败使得公司最终走向灭亡。如果那时候我读过这本书就好了！我就会意识到，我们所依赖的一个关键合作伙伴——广告公司——会在我们之前发现市场急速萎缩。

是，湾区有太多乐于接受变化和实验的演讲家、博主和先驱。所以即便是你的潜在客户，其对于新事物的接受程度也在平均水平之上。

这本书是为并非身处这种支持性环境中的创业者所写的。

可能你已经读过《精益创业》。你在想：“听起来很棒，但是我应该怎么实施呢？”

你可能就职于某家创业公司，或者是你认为无法实践适用于创业公司的战略的大型企业。

我在湾区有自己的事业，但是大部时间都是在和如你这样的人一起工作。我就职过客户很保守的创业公司，也从事过不喜欢改变的行业，比如金融业、出版业、医疗、法律，还有建筑业。2012年，我就职的 Yammer 公司被微软收购了。从那以后，我开始给微软的员工传授精益理论，以培训他们适应未来越来越快、越来越基于假设的工作环境。

换句话说，我能理解你的痛苦，能够向你展示如何应用这些策略，无论你是在创业公司还是成熟企业。

这本书适用于以产品为中心的人，无论是处于科技企业、线下企业、服务企业，还是大公司、保守行业，甚至是被严格监管的行业。这本书适用于：

- 希望提升下一个产品成功机会的产品经理、设计师和工程师；
- 大型企业中努力尝试帮助企业更快运转、更明智工作、以产品为中心的人；
- 在投入时间和资金开发产品前试图研究市场、验证产品想法的创业者。

书中，我给出了很多例子以帮助你了解如何实践客户开发，这些例子有的来自创业公司，有的来自成熟企业，同时还覆盖了多种类型的产品，包括零售产品、企业产品、软件产品、服务，甚至是食品。

不论你的产品关注什么，或者你的企业规模如何，我给出的关于客户开发的简单实践都能够帮到你。所以，我建议你读完所有的例子，不要只关注那些适用于你所在行业的例子。你会发现，了解这些例子里所蕴含的方法是很有价值的。

## 谁可以实践客户开发

需要怎样的知识背景和技能，才能实践客户开发呢？仅仅需要以下三种品质。

### 对学习的无止境追求

提出有可能证明自己（或自己的老板）错误的问题，的确有点难受。但这对获得成功来说至关重要。

### 享受变化

客户开发是不可预测的，你永远不知道你会从客户那儿获得什么，直到真正开始接触他们。你需要思维敏捷，并发现和适应新的信息。

### 愿意接受并逐渐进行现实检验

团队所做的某些假设会被证实是错误的。你需要根据自己的所学，说服人们改变他们的想法以及计划。

如果你已经拥有了这三种品质，那么这本书就能很快帮你开始实践客户开发。同时，你也会理解隐藏在我所给出的这些策略背后的社会心理学原理（也就是说，为什么这些策略有效）。鉴于公司之间的差异，你会希望调整本书中的技巧以适用于自己所处的环境。理解为什么这些策略有用，将能让你做到这一点。

你还可能会疑惑，需要多少人才能开展客户开发。事实上，即使只有一个人，也可以推进这项转变。

如果你恰好是一家创业公司的创始人，那你可能就是那个人。

基于我的经验，即使在许多人同时开展客户开发的企业里，也都是一个人在协调和整理每个人的信息。这就是整本书中我一直和你直接对话的原因。

## 这本书与奥莱利精益系列丛书的关系

这本书是受埃里克·莱斯《精益创业》一书启发所写的精益系列丛书的一部分。丛书中的每一本都扩展了《精益创业》中的一个理念，深刻指导读者如何将这些理念付诸应用。

在读这本书前，你不需要读过《精益创业》或者系列丛书中的其他任何一本。

由于客户开发是精益创业中的一个核心概念，所以在系列中的其他书里会时常提到。但是，精益客户开发是一个独立的概念，因为它关注如今应该如何走出去开始实践客

户开发，而且在创业公司和成熟公司里都有很鲜明的指引作用，也是不同规模不同行业的公司中所使用的精益实践。不是只有创业公司的人才需要这本书，成熟企业可能更需要它！

### 到底什么是精益

“精益”一词最初出自制造业，准确地说是丰田。它主要强调消除生产过程中的浪费，以及确保最终产品是客户想要的。

可以认为客户开发是精益中的一部分，因为它帮助你简化产品开发流程，并且确保你所创造的产品是客户真正想要的。

## 我为什么要写这本书

客户开发是成功过程中很重要的一步，但是却没多少人用。下面是我认为需要如此做的最主要的四个原因。

- 我们会偏向于自己想出的好点子。
- 我们认为自己拥有丰富的行业知识，完全可以跳过验证猜想的环节，直接进入开发阶段。<sup>①</sup>
- 我们不知道在没有产品的时候怎样寻找客户。
- 关于这个话题目前能获得的信息都是在说你为什么需要客户开发，却很少提及怎么去做客户开发。所以很多人不知道应该从哪儿开始入手。

我不愿意看到更多的公司再犯我和其他许多人所犯过的错误！

这本书会告诉你做什么，怎么做，还有为什么，以降低你的风险，并加速你从想法到获益的过程。

## 你会学到什么

这本书给出了关于客户开发的实践性教学。图 P-1 是整个过程的概述，并且指出了每一步在书中的位置。

---

① 你找了一群懂行的聪明人也无关紧要。由拥有丰富经验和行业知识的伟大团队所造就的失败产品也不在少数。就像莱斯所说的：“最有可能的是，你的商业计划建立在观点和猜测的基础上，几乎没有愿景和希望。”

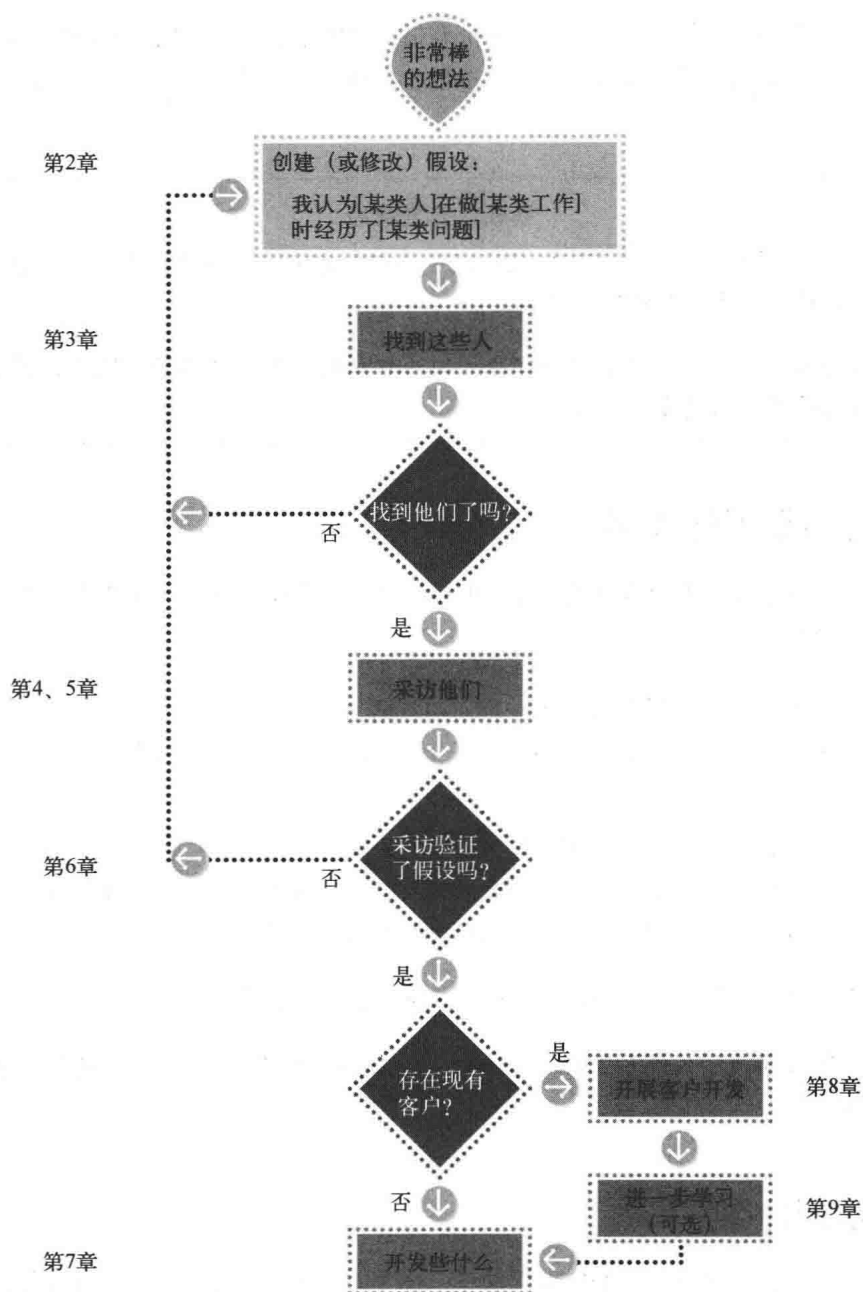


图 P-1 客户开发是一个学习和验证假设的连续过程

第1章,“为什么需要客户开发”,会告诉你为实践客户开发所需克服的来自企业内部的阻力。

第2章，“从何开始”，会开始研究假设，撰写问题假设，规划目标客户信息。

第3章，“与谁交谈”，会聊聊怎么寻找目标客户，怎么跟他们聊天。

第4章，“学习什么”，会详细列出针对客户当前行为、痛点以及限制条件的问题，同时也会解释为什么这么问就可以得到有用的信息。

第5章，“走出办公楼”，会给出一个详细的成功的客户访谈案例。从案例中，你可以学到应该如何介绍自己，怎样启发对方发表意见，还有怎样深入获悉客户的行为和需求。

第6章，“通过验证的假设是什么样子”，会教你如何从所获得的信息中提取出有价值的观点，从而影响产品和业务决定。

第7章，“应该构建哪种最小可行产品”，会讲述不同类型的最小可行产品（MVP）以及它们的适用场景。

第8章，“已有客户时，客户开发如何发挥作用”，会学习怎样给自己的客户设置合适的期望。无论你就职于大企业，还是保守或者受监管的行业，抑或是被冗长销售周期困扰的企业，这一章都会帮你消除以往这些疑虑，让你得以在企业中开始实践客户开发。

第9章，“持续的客户开发”，会教你将客户开发融入日常工作中，借助与已有客户之间的互动不断获得想法。学完本章，你会在创造机会与客户交谈方面有更多的想法。

附录A，“有用的问题”，会列出一些经过验证的问题，并且附有这些问题的询问时机，以及对于这些问题你应该期待什么样的回答。

## 致谢

首先感谢这些年一直信任我、让我在客户身上试验本书中的各种技巧和问题的朋友们：Hiten Shah、Peter Hazlehurst、Tim Sheehan、Jim Patterson 和 Pavan Tapadia。

还要谢谢我的 Justin Lin，他一直嚷着让我坚持。可爱的 Serena Lin，她一直不停地问我：“妈妈，你什么时候写完啊？”

谢谢 Maureen Be、Vanessa Pfafflin、Grace O'Malley、Jamie Crabb 和 Priya Nayak，他

们是我在 Yammer 的研究团队，他们一直在改进着这些想法，努力让我们的产品团队和产品越来越好。

还有很多人帮我做介绍、提供意见、审阅大纲、核实引文、推荐我参加演讲活动，给予我写这本书的灵感。谢谢你们，特别是 Henry Wei、Trevor Owens、Bhavik Joshi、Andrew Wolfe、John Petito、Eugene Kim、Sarah Milstein，当然还有埃里克·莱斯和史蒂夫·布兰克。谢谢我的编辑 Mary Treseler 帮这本书开绿灯，Deb Cameron 帮助整理想法和脚注。谢谢帮我审校的 Tristan Kromer、Marcus Gosling、Robert Graham、Phillip Hunter、Chuck Liu、Matthew Russell、Tom Boates，特别是 Lane Halley。是你们的建议和指正帮助我很好地完成了这本书。



# 目 录



## 第 1 章 为什么需要客户开发 // 1

- 1.1 最初的挑战在组织内部 // 2
- 1.2 什么是客户开发 // 2
- 1.3 什么是精益客户开发 // 3
- 1.4 客户开发并非如此 // 5
  - 1.4.1 客户开发并非只适用于创业公司 // 5
  - 1.4.2 客户开发并非产品开发 // 5
  - 1.4.3 客户开发并不取代产品管理 // 6
  - 1.4.4 客户开发并非用户调研 // 7
- 1.5 你为什么需要客户开发 // 7
- 1.6 我们如何提高胜算 // 8
- 1.7 回答常见异议 // 11
- 1.8 让我们来实现它吧 // 12
- 1.9 下一步：开始 // 13

## 第 2 章 从何开始 // 14

- 2.1 练习 1：确定假想 // 15
- 2.2 练习 2：写下关于问题的假设 // 18
- 2.3 练习 3：描绘目标客户概况 // 19
- 2.4 下一步：寻找你的目标客户 // 22

## 第 3 章 与谁交谈 // 24

- 3.1 怎么在还没有产品时找到客户 // 25
- 3.2 早期支持者的重要性 // 26
- 3.3 三件鼓动人心的事 // 27
  - 3.3.1 帮助他人能让我们感到快乐 // 27
  - 3.3.2 我们喜欢被人认为聪明 // 28