

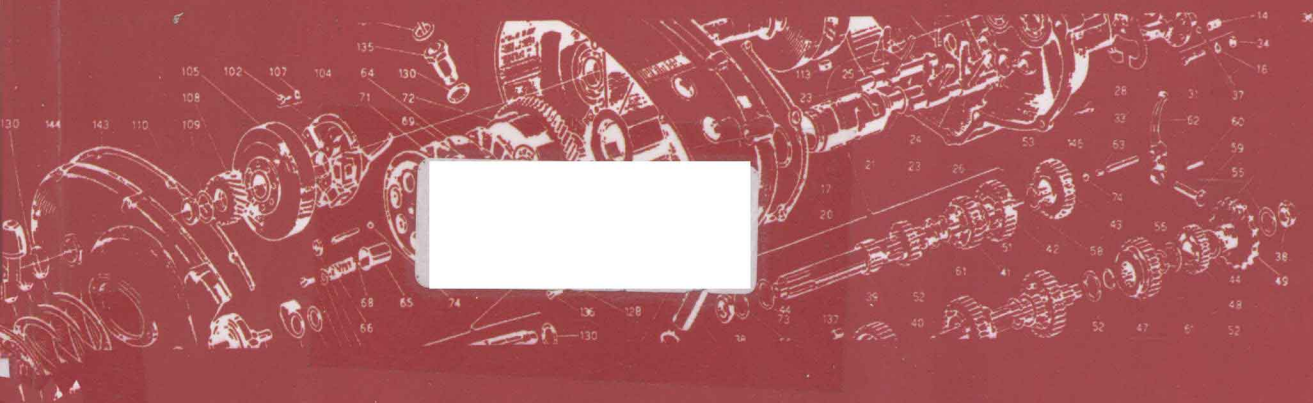
THE STARTUP OWNER'S MANUAL

The Step-by-Step Guide for Building a Great Company

创业者手册

教你如何构建伟大的企业

[美] 史蒂夫·布兰克 鲍勃·多夫 著 新华都商学院 译
(Steve Blank) (Bob Dorf)



机械工业出版社
China Machine Press

THE STARTUP OWNER'S MANUAL

The Step-by-Step Guide for Building a Great Company

创业者手册

教你如何构建伟大的企业

[美] 史蒂夫·布兰克 鲍勃·多夫 著 新华都商学院 译
(Steve Blank) (Bob Dorf)



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

创业者手册：教你如何构建伟大的企业/（美）布兰克（Blank, S.），（美）多夫（Dorf, B.）著，新华都商学院译. —北京：机械工业出版社，2013. 1

书名原文：The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company

ISBN 978-7-111-40530-6

I. 创… II. ①布… ②多… ③新… III. 企业管理—手册 IV. F270-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2012）第 285928 号

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2012-7777

Steve Blank and Bob Dorf. The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company, Vol. 1™.

Copyright © 2012 by K and S Ranch Inc., K&S Ranch Publishing Division.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2013 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 K and S Ranch Inc. 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内（不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区）独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：王振杰 版式设计：刘永青

中国电影出版社印刷厂印刷

2013 年 3 月第 1 版第 2 次印刷

186mm × 240mm · 30.5 印张

标准书号：ISBN 978-7-111-40530-6

定 价：89.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261；88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294；88379649；68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

如何阅读本书

本书并不是小说，它的目的是通过系统化的指导帮助创始人建立一家成功、可盈利、具有升级能力的企业。它的内容更像是一本汽车维修手册，而不是引人入胜的畅销小说。所以，不要尝试用一个周末的时间一口气读完这本书。你应当把它作为创业伴侣或是一位忠诚的老友，在未来创建成功企业的半年到两年中和它如影相随。

本书的结构安排

本书分为四部分。第一部分为“入门知识”，介绍了客户开发方法和“客户开发宣言”。其中，客户开发宣言部分介绍了初创企业实施客户开发流程的 14 项指导原则。



阅读本书切忌囫囵吞枣。

第二部分为“客户探索”，介绍如何把创始人的愿景变成商业模式画布，然后再变成一系列假设条件。接下来，这些假设条件会转化为各种实验，通过和客户互动的方式来确定你是否了解客户问题，以及你提出的解决方案能否解决这些客户问题。

第三部分为“客户验证”，介绍了如何扩展商业模式测试的范围，以确定你能否获得足够的订单或用户，证明自己的商业模式是否具备可重复性和可升级能力。

第四部分为“核查清单”，此部分包括一系列检查表，可帮助你跟踪客户开发流程每一个阶段的进展。你可以在完成每个步骤时使用这些检查表（每个步骤都有相应的检查表），以确定自己完成所有重要任务，没有任何遗漏环节。你可以复印或扫描这些检查表，把它们分发给创业团队的每个成员。当然，我们想强调的是，检查表只是一项工具，使用它的目的是确保在进行下一步之前你确实全部完成了检查表中要求的项目。

网络/移动渠道和实体渠道之分

本书认为，对网络/移动企业以及通过实体渠道销售产品的企业来说，客户开发活动呈现出完全不同的速度。具体来说，“获取/维护/增加客户”流程是所有企业的核心工作，在这一流程上两种渠道的表现不同，网络/移动产品的开发速度和获取反馈的速度要快很多。有鉴于此，我们在书中列出了两条平行的客户开发流程，其中一条侧重介绍实体产品和实体渠道，另一条侧重介绍网络/移动产品和渠道。书中对这两种不同渠道采用分别介绍的方式，首先说明实体渠道的开发方式，然后介绍网络/移动渠道的开发方式。

在客户探索和客户验证的每一个阶段，我们都会列出如图 0-1 所示的图，以帮助你了解目前处于客户开发流程的哪一个环节。

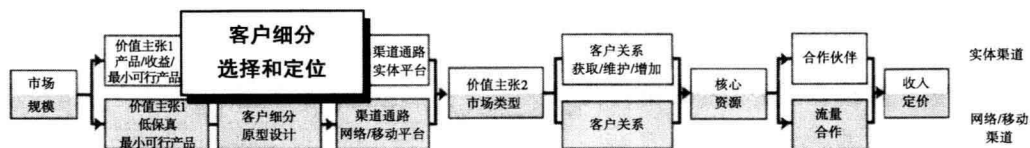


图 0-1

在图 0-1 中，上排描述的是实体渠道的推荐步骤，下排描述的是针对网络/移动企业的推荐步骤。如果某些步骤对两种渠道来说无甚差异，表中就以同一个方框加以描述。

➡ 在讨论网络/移动渠道、产品、战略及战术时，书中会统一在这些内容之前添加“➡”标记，以示读者“此处讨论内容已更改渠道”。

无论你的企业采用的是哪种渠道，读一下两种渠道的客户开发流程都会大有裨益。如果某个渠道的客户开发信息对另一个渠道的企业十分重要，我们会提示读者做相应的阅读。对于网络/移动企业创始人，我们建议在阅读和开始实施每个环节的流程之前快速浏览一下实体渠道的相关内容。

本书的阅读方式

- 首先阅读书后所附的术语表，其中详细介绍了客户开发流程的一些常见概念。

- 在深入了解详细内容之前，先阅读一下附录 2A 客户开发宣言。
- 如果你已经熟悉了客户开发概念，第 1 ~ 3 章可一带而过，从第 4 章开始细读。
- 如果你想让企业其他创始人、员工、投资人和指导顾问了解客户开发系统，请他们阅读本书第 1 章和第 2 章。
- 如果你想快速浏览本书内容，可以采用以下两种方式：
 - ◀ 略读第四部分核查清单，此部分可帮助你了解客户开发实施流程每个环节必须完成的任务；
 - ◀ 翻阅正文部分的“核心提示”内容，如下所示：



本书并非消遣读物，而是一本实用指南。

“核心提示”总结了书中 100 多个重要观点，为本书提供了短小精悍式的“微博化”表达。

- 欲了解企业创始人的正确行为方式，请从第 4 章开始阅读，同时参考第四部分的核查清单。
- 如果企业已经创立运行，请从第 7 章开始阅读，了解企业的开发进程；然后跳至第 12 章，检查企业是否具备升级能力。
- 欲开发测试网络/移动型最小可行产品（minimum viable product, MVP），请阅读“设计测试和合格检验”（151 页）、“开发低保真最小可行产品”（158 页）、“低保真最小可行产品问题测试”（168 页）和“走出办公室：优化‘获取’客户活动”（304 页）等章节。
- 欲开发测试实体型最小可行产品（MVP），请阅读“准备联系客户”（154 页）、“测试问题了解情况，评估问题重要性”（161 页）、“了解客户”（173 页）和“做好销售准备：开发销售路线图”（274 页）等章节。
- 如侧重了解网络/移动营销（如何“获取”“维护”和“增加”客户），请阅读：
 - ◀ “客户细分：原型设计假设”（77 页）、“渠道通路假设”（81 页）和“客户关系假设”（101 页）；
 - ◀ “开发低保真最小可行产品”（158 页）、“低保真最小可行产品问题测试”

- (168 页)、流量和竞争对手分析 (178 页)、高保真最小可行产品测试 (189 页) 和 “衡量客户行为” (196 页)；
- ◀ “做好销售准备：设计定位陈述” (234 页)、“做好销售准备：获取/激活客户方案” (243 页)、“做好销售准备：开发高保真最小可行产品” (263 页)、“做好销售准备：开发测量工具集” (269 页) 和 “做好销售准备：聘请首席数据分析师” (279 页)；
 - ◀ “走出办公室：准备优化方案及工具” (289 页)、“走出办公室：优化获取客户活动” (304 页)、“走出办公室：优化 ‘维护’ 和 ‘增加’ 客户活动” (317 页)、“走出办公室：测试销售流量合作伙伴” (328 页)。
- 如侧重了解实体渠道销售和营销 (如何 “获取” “维护” 和 “增加” 客户)，请阅读：
 - ◀ “客户细分：选择和定位假设” (70 页)、“渠道通路假设” (81 页)、“客户关系假设” (101 页) 和 “收入定价假设” (140 页)；
 - ◀ “准备联系客户” (154 页)、“测试问题了解情况，评估问题重要性” (161 页)、“获取市场认知” (176 页)、“开发产品解决方案陈述” (188 页) 和 “和客户一起测试产品解决方案” (191 页)；
 - ◀ “做好销售准备：销售及营销材料” (237 页)、“做好销售准备：聘请销售内行” (263 页)、“做好销售准备：销售渠道路线图” (264 页) 和 “做好销售准备：开发销售路线图” (274 页)。
 - 教授客户开发理念或精益商业模式 (Lean LaunchPad) 课程的教学者应阅读：
 - ◀ 作者个人网站 www.steveblank.com，内附作者在斯坦福大学、加利福尼亚大学 (以下简称 “加大”) 伯克利分校以及美国国家科学基金会的教学大纲；
 - ◀ 在课程开始之前，让学生阅读以下内容：
 - ✓ 附录 2A “客户开发宣言”；
 - ✓ 第 2 章 “客户开发简介”。
 - ◀ 课程每周安排一次讲座，主题围绕客户开发第一阶段假设条件部分的环节，参见第 59 ~ 148 页；
 - ◀ 针对精益商业模式课程，让学生阅读以下内容：

✓ 第 5 章，参见第 149 ~ 180 页；

✓ 第 6 章，参见第 181 ~ 204 页。

◀ 所有课程都应阅读以下内容：

✓ 第 7 章，参见第 205 ~ 217 页；

✓ 第 12 章，参见第 345 ~ 373 页。

友情提示

我们发现，企业的成功程度和创始人使用本书的频繁程度成正比。书中折角越多，翻得越破，企业取得的成功就越显著。我们强烈建议，本书是用来实践的，而不是用来阅读的！



我们发现，企业的成功程度和创始人使用本书的频繁程度成正比。书中折角越多，翻得越破，企业取得的成功就越显著。

学会使用核查清单。书后附有 50 多个行动检查表，涉及客户开发的每一个环节。

一次不要阅读太多内容。作为一本指导手册，一次阅读太多内容会让人感到难以消化。我们建议读者每次只阅读少量内容，用折角或即时贴标记已读部分以便经常参考。

学会预读，它能帮助你了解当前行为的背景环境。例如，如果你准备按第 4 章内容行动，可以提前略读一下第 5 章内容，以便更好地了解自己的行动目的。

留意书中的警告内容，其格式如下所示：



注意

此处为教学内容，不可能一次性实施上述全部内容。

企业经营绝不像菜谱或行动列表那么简单，它要求创始人最终成为高超的艺术家。千万不要指望企业经营和书中描述的情况一模一样，本书也不可能解决所有初创企业的决策和发展问题，它的作用在于帮助企业创始人走出办公室寻找事实真相，探索真知灼见和灵感。显然，书中的建议并不一定符合你遇到的所有情况，也不一定总是能解决问题，这也正是我们需要企业家的原因。

1602 年，荷属东印度公司（第一家被广泛认为是“现代企业”的公司）颁发了世界上第一张股权证书。在随后 300 年的历史沉浮中，企业的启动、建立和发展都好像盲人摸象，缺乏训练有素的管理人员的指导。进入 20 世纪后，鉴于现代企业的复杂性，负责经营大型公司的商业管理阶层应运而生。1908 年，哈佛大学首次颁发工商管理硕士学位（MBA），以满足大型企业对职业教育标准的需要。工商管理硕士课程对现代企业管理者必须了解的内容加以规范化和系统化，包含了很多必要的商业模块，如成本核算、战略、财务、产品管理、工程设计、人事管理和企业经营等。



正式管理工具的诞生仅有 100 多年的历史。

20 世纪中期，创业资金和初创企业以新的方式结合到了一起，为初创企业行业带来了史无前例的发展。尽管形势如此大好，但过去 50 年的经验表明，如何为初创企业寻找可重复的成功之道仍旧是一个未解之谜。企业创始人依然在盲目地应用商学院教授和投资者推荐的那一套“大企业”式管理工具、管理原则和管理流程。由此带来的结果是，投资者往往吃惊地发现初创企业无力执行其所谓的“方案”，但即便如此，他们也不愿接受初创企业不适合实施既定商业方案的观点。如今，经过半个世纪的商业管理验证，我们可以一针见血地指出，像管理 IBM、通用汽车和波音等大型公司所用的那套传统 MBA 课程完全不适合初创企业，甚至可以说有百“弊”而无一利。

痛定思痛，企业管理者终于发现了问题所在，即**初创企业绝不是大型公司的缩微版**。换句话说，企业执行商业模式是有前提的，即它们的客户群体、问题和必要

的产品特征都是“已知”的。与此相反，初创企业的经营完全是“摸着石头过河”，其首要目的是找到可重复和可盈利的商业模式，而寻找商业模式的过程需要完全不同的经营原则、路线图、技能和管理工具，以实现降低风险和优化成功机会的目标。

21 世纪伊始，在网络/移动型初创企业的引导下，企业经营者开始寻找和开发属于自己的管理工具。10 年过去了，如今一种全新的初创企业管理工具已经出现，它一方面迥异于大型企业应用的管理工具，另一方面又像传统 MBA 教科书一样易于理解。这种新的管理工具即“企业管理科学”，我的第一部作品《四步创业法》（*The Four Steps to the Epiphany*）曾最早对此工具进行过介绍。我在这本书中指出，大型企业管理所用的传统教程并不适用于刚刚成立的企业。书中提出，必须重新审视现有的产品导入流程，以一种全新的方式在产品发布之前确定企业的目标客户及其需求。



我们提出的第一款管理工具完全为初创企业设计。

在写作本书时，我的主要目的是想提出一套有利于初创企业发展的管理方式。截至本书出版时，敏捷工程（agile engineering）已成为企业首选的产品导入方式。这种迭代增量法为平行管理流程创造了需求，以便提供快速连续的客户反馈。我在《四步创业法》中描述的客户开发流程很好地满足了这种需求。

过去 10 年来，在斯坦福工学院、加州大学伯克利分校哈斯商学院以及美国国家科学基金会的课堂上，我教授过上千位科学家、工程师和工商管理硕士，他们都曾讨论、实施、评估和改善过客户开发流程。这一理念已被全球范围内数以万计的企业家、工程师和投资者接受，并付诸实施和应用。

虽然基本观点源自“四步创业法”，但本书绝非前一本书的第 2 版。流程中的几乎每一个步骤，甚至整个方法都在 10 年来客户开发经验的基础上得到了改善和提炼。



客户开发应当和敏捷产品开发相互结合。

更加令人欣慰的是，在 10 年之后的今天，已经有很多作者和作品开始介绍企

业战略科学（strategy and science of entrepreneurship）这一新兴概念。企业管理领域出现的其他一些观点包括：

- 敏捷开发，一种增量互动工程开发法，可保证产品或服务开发根据客户和市场反馈迭代与调整。
- 商业模式设计，利用九栏式模块表代替静态商业计划组建企业。
- 创造创新工具，用于提出和培育制胜观点。
- 精益管理模式，客户开发和敏捷开发衍生品。
- 精益用户界面设计，用于改善网络/移动界面和对话水平。
- 风投和企业融资，用于吸引和管理推动创新的资金。

没有任何一本书（包括本书在内）能够为创业者描绘完整的路线图，也无法解决创业者的所有问题，但汇合成一体，企业管理科学方面的诸多作品便能为创业者提供一份前所未有的清晰指南。在数十亿消费者构成的潜在市场的推动下，通过利用这些观点来测试、提炼和评估自己的创意，初创企业必将以更快的速度和更低廉的成本实现成功的目标。



任何作品（包括本书在内）都无法为企业提供完整的路线图……

最后，我和鲍勃衷心希望这本书能加速初创企业的变革，促进初创企业的成功。

史蒂夫·布兰克

2012年3月于加利福尼亚

此书为谁而作

本书适合所有创业者阅读。书中提及初创企业达数百次之多，何为初创企业？首先需要明确的是，初创企业绝非大型企业的缩微版，它是一个寻找可升级、可重复和可盈利商业模式的临时组织。成立伊始，初创企业的商业模式只是一块描绘着创意和猜想的画布，既没有客户细分，也没有任何客户信息。

但是，上面这番话并没有全面解释初创企业、创业者和创新活动。这些概念对于硅谷，对于普通民众和美国企业界来说意味着不同的事物。尽管每一种初创企业类型都有所不同，但本书都能为它们提供实用指导。



初创企业是一个寻找可升级、可重复和可盈利商业模式的临时组织。

小型商业企业。在美国 590 万家小型企业中，绝大多数属于小型创业者和初创企业，占美国企业界 99.7% 的份额，雇用的非政府工作者人数占全国一半。它们通常是服务型企业，如干洗店、加油站和便利店。此类企业经营者对成功的定义是所有人都能得到良好的回报，实现一定的利润，他们很少渴望垄断一个行业或是建立一家价值 1 亿美元的公司。

可升级式初创企业。可升级式初创企业（见图 0-2）往往是技术创业者的作品，他们在成立企业时认为自己的愿景会改变世界，同时为公司带来数以亿计甚至是十亿计美元的销售收入。在可升级式初创企业的早期阶段，其目标是寻找可重复和可升级的商业模式。规模化经营要求企业从外部获得数千万美元的风险投资以推动其快速发展。可升级式初创企业往往聚集出现在全球技术中心，如硅谷、上海、纽约、班加罗尔和以色列。虽然此类企业在整个企业界中所占比例很小，但它们往往具备巨大的投资回报潜力，因此能成功吸引全球的风险投资（以及媒体关注）。

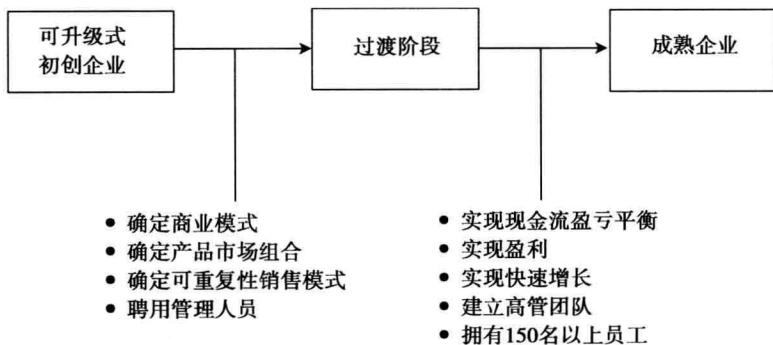


图 0-2 可升级式初创企业

“出售型”初创企业。“出售型”初创企业为新兴事物。依靠开发低成本的网络和移动应用程序，它们可以靠创始人的个人收入运营，有时甚至能吸引 100 万美元以下的小型风险投资。此类企业（及其投资者）往往以 500 万 ~ 5 000 万美元的价格出售，收购方通常是大型企业，目的是挖掘人才和有价值的业务。

大型公司企业。大型公司企业通常具备有限的生命周期，依靠在核心产品基础上推出新款的方式（即持续性创新）来实现发展。此类企业也有可能转向破坏性创新，向新市场中的新客户推出全新产品。然而不幸的是，大型企业由于其规模和文化的限制很难成功实施破坏性创新（充其量在其内部成立可升级式的初创部门）。



……大型企业由于其规模和文化的限制很难成功实施破坏性创新。

社会型企业。社会型企业通常是以改变世界为目的的创新型非营利性组织。客户开发流程可为其提供评估升级能力、资产杠杆、投资回报率和成长率的计分卡。此类企业关注的目标是寻求解决方案而非盈利水平，其范围遍布世界各地，涉及领域不一而足，如水土保持、农业开发、医疗保健和小额信贷等。

尽管客户开发流程能在最大程度上帮助可升级式初创企业，但上述五类初创企业都强调企业管理和创新能力。通过使用客户开发流程，每一种企业都能大大提高成功的概率。

哪些人不适合阅读本书

下列情况不适合阅读本书，也不适合利用客户开发法。

处于成立初期阶段的两种企业，即面对创新风险的企业和面对客户/市场风险的企业。

- 具备创新风险的市场是指那些不确定技术能否发挥效用的市场，如果技术能够发挥效用，客户就会对企业产品（如生命科学和癌症治疗药物）蜂拥而至。
- 具备客户/市场风险的市场是指那些不确定客户是否会应用产品的市场。

对开发网络产品的企业而言，产品开发过程可能比较困难，但假以时日和足够多的迭代，工程技术最终会设计出解决方案，向客户交付具有实用功能的产品——注意，这只是工程设计而非发明创新。对于此类企业来说，真正的风险在于是否存在针对该特定产品的客户和市场。在这些市场中最为关键的是客户/市场风险。

此外还有一类市场，其特点表现为存在创新风险。在此类市场中，企业需要 5 年甚至 10 年的时间才能把实验室成果成功转化成商业产品（如生物技术）。虽然没人知道产品最终能否发挥作用，但巨大的投资回报价值仍会让投资者跃跃欲试。在这些市场中最为关键的是创新风险。



初创企业可通过阅读本书解决客户和市场风险。

第三类市场兼具创新和市场风险。例如，面对复杂的新型半导体设计，在拿到产品成品之前你并不清楚芯片的性能到底怎么样。与此同时，由于竞争对手的存在以及产品过于前卫，你仍须利用客户开发流程深化对市场的了解，以便产品设计能够战胜对手，取得现有供应商的支持。

初创企业可通过模拟工具解决技术研发风险（如计算流体力学、有限元分析等），通过阅读本书解决客户和市场风险。当企业遭遇客户认可和市场采纳问题时，本书可提供详细的操作指南。

传奇英雄通常是某种事物的创始人，如新时代的创始人、新宗教的创始人、新城市的创始人或新生活方式的创始人。为了创造新事物，他们必须脱离原有的模式，踏上寻找原始创意的旅途。这种萌芽般的原始创意具有强大的潜力，能够催生出全新的事物。

——约瑟夫·坎贝尔 《千面英雄》

约瑟夫·坎贝尔^①在其作品中普及了原型化的“英雄之路”概念，证明这是一种在世界各国的神话和宗教文化中普遍存在的模式。从摩西和燃烧的荆棘^②到天行者卢克见到绝地武士欧比旺，他们的旅程都表现出同一个特征，即英雄人物因感受到使命召唤而踏上征途。在旅途开始时他们毫无目标，根本不清楚自己前行的方向。虽然每个英雄都会遇到特定类型的障碍，但坎贝尔却敏锐地观察到此类故事的大纲总是完全相同。换言之，尽管世界上有无数英雄，但他们成功的模式都是一样的，因此可以说是千人一面的英雄。

通过英雄之路这个概念来思考初创企业很切题，任何新企业和新产品都是从一个概念发展起来的，它代表着一种期望和目标，期望能够改变现状，实现很少有人能够预见到的目标。实际上，正是创始人这种燃烧着希望之光的愿景决定了创业者和大型公司首席执行官的不同，决定了初创企业和踏入经营正轨的公司的区别。

① 约瑟夫·坎贝尔（Joseph Campbell），美国研究比较神话学的作家，深入探讨了神话在人类文化中的共同作用，研究了世界各地文学和民间传说中的神话原型。——译者注

② 语出《圣经·出埃及记》，原文为“上帝从燃烧的荆棘中对摩西说话”。——译者注

企业创始人踏上的是让梦想成真、实现商业成功的征途。为实现这个目标，他们必须忘掉现状，与志同道合者组成团队，一起在充满恐惧、疑虑和不确定性的未知新道路上奋力前行。在这条道路的前方埋伏着各种障碍、困难和灾难，在实现成功的过程中受到考验的不只是他们的财力、物力，同样也包括他们的精力、灵活性和勇气。



踏上一条充满恐惧、疑虑和不确定性的未知新道路。

每个创业者都坚信自己的道路与众不同，他们在踏上创业之路时从不设计路线图，认为其他模式或模板并不适合自己。同样的初创企业，有些能够取得成功，而有些只能沦落到廉价清库的下场，看起来这似乎是运气使然，然而事实并非如此。正如坎贝尔所说的那样，英雄成功的故事都是一样的。因此，初创企业实现成功之路肯定是“熙熙攘攘”和容易理解的。换句话说，世上必然存在一条通往成功的真实且可重复的道路。本书为读者绘制的就是这条成功之路。

一条可重复之路

20 世纪下半叶，初创企业认为已经找到了通往成功的正确道路。它们利用产品开发法，按照商学院指导大企业经营几乎相同的做法开发和应用管理流程。这些流程为产品开发的每一步都提供了详细的商业计划、检查点和具体目标，如衡量市场规模、估计销售、开发营销需求文件、设置产品特征排序等，然而令人尴尬的是，尽管应用了上述所有流程，人们发现无论公司大小，无论企业成立时间长短，最终十之八九的新产品开发都以失败告终。而且，无论产品来自哪个类别，如高科技或低科技、在线产品或线下产品、消费品或商用品；也不管产品投资程度高低，结果总是高度一致。

然而即使目睹了数十年类似的失败经历，投资者依然对初创企业无力执行商业计划感到吃惊不已，依然继续依赖相同的产品导入流程。

现在我们终于知道了问题所在，原来初创企业一直都在使用适合已知商业模式的手段进行产品开发，殊不知它们自身还充满着各种不确定性。因此，要想建立一

家成功的初创企业，创业者必须尝试这样一条新的道路：

成功者善于抛弃大公司应用的传统产品管理和开发流程，善于结合敏捷工程和客户开发，以不断迭代的方式建立、测试和寻找商业模式，从而实现从“未知”到“已知”、从“不确定”到“确定”的转变。

成功者清楚地意识到，他们的企业“愿景”只是一系列未经测试的假设条件，需要通过“客户验证”来说明其可行性。为此，他们坚持不懈地测试自己的观点，不惜经年累月地调整方向以保存现金，避免在客户不喜欢的产品和特性上浪费时间。



成功者清楚地意识到，初创企业只是一系列未经测试的假设条件。

相比之下，**失败者**总是盲目地执行严格的产品管理和导入方式。他们认为创始人的愿景可以推动企业战略和产品开发方案，因此唯一需要做的事就是筹集资金展开执行工作。

在初创企业中，负责探索商业模式的应当是创始人而非员工。最好的探索方式是，**企业创始人亲自走出办公室，从潜在客户那里了解深刻、个性化、第一手的需求信息，而不是在此之前就急于确定明确的发展方向和具体的产品方案。**这就是成功者和失败者之间的区别，也是本书详细介绍客户开发流程的目的所在。

为什么 10 年之后推出这本书

自从上一本作品《四步创业法》出版之后，客户开发流程已经在初创企业中应用了 10 年之久。如果你是第一次接触这个概念，欢迎你加入这个大家庭。对于阅读过第一本书的数以万计的读者来说，本书可为你提供更多的帮助。在前一部作品中，我们假定的初创企业是硅谷的高科技公司，它们通过实体渠道销售产品，目标是发展成为价值 10 亿美元的成功企业。如今 10 年时光匆匆走过，我们对初创企业的理解也出现了一些变化。

比特浪潮：“第二次工业革命”

自从车轮被人类发明之后，在长达数千年的时间里人们对产品的理解从未发生