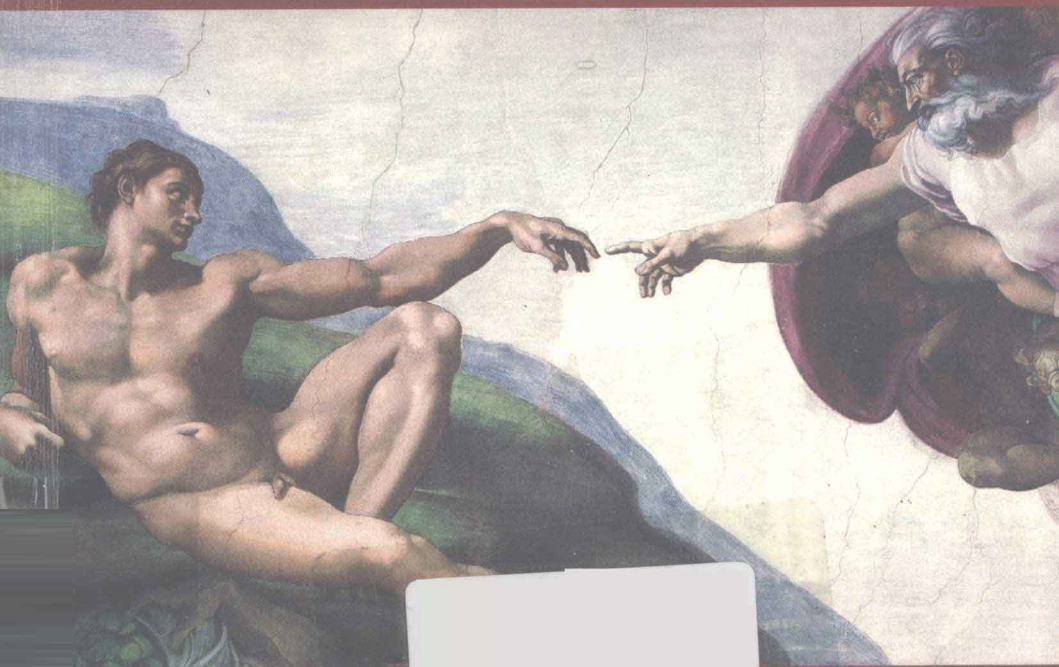


The Four Steps to
the Epiphany

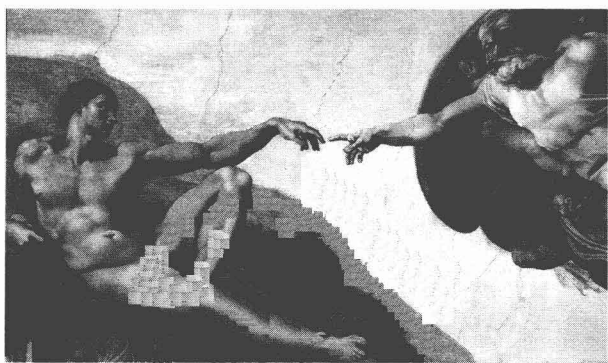
四步创业法



[美] Steven Gary Blank 著
七印部落 译

The Four Steps to the Epiphany

四步创业法



[美] Steven Gary Blank 著

丁印部落 译



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

图书在版编目(CIP)数据

四步创业法/[美]Steven Gary Blank 著;七印部落 译. —武汉:华中科技大学出版社,2012.8

ISBN 978-7-5609-8248-9

I. 四… II. ①S… ②七… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 161961 号

The Four Steps to the Epiphany © 2007 by Steven Gary Blank
The Chinese Translation © 2012 by HUAZHONG UNIVERSITY OF SCIENCE
AND TECHNOLOGY PRESS under license from Steven Gary Blank
湖北省版权局著作权合同登记号 图字:17-2012-043 号

四步创业法

[美]Steven Gary Blank 著
七印部落 译

策划编辑:徐定翔

责任编辑:陈元玉

责任校对:朱霞

责任监印:周治超

出版发行:华中科技大学出版社(中国·武汉)

武昌喻家山 邮编:430074 电话:(027)87557437

录 排:华中科技大学惠友文印中心

印 刷:湖北新华印务有限公司

开 本:880mm×1230mm 1/32

印 张:9.75

字 数:192千字

版 次:2012年8月第1版第1次印刷

定 价:48.00元



华中出版

本书若有印装质量问题,请向出版社营销中心调换
全国免费服务热线:400-6679-118 竭诚为您服务
版权所有 侵权必究

目 录

Table of Contents

序.....	1
前言	5
第 1 章 毁灭之路：传统产品开发方法	13
产品开发方法.....	14
问题出在哪	19
其他选择.....	31
第 2 章 顿悟之路：客户发展方法	37
客户发展方法.....	40
三种市场类型.....	47
产品开发与客户发展相互配合	53
小结	55

第3章 客户探索	57
客户探索的理念	60
客户探索流程概述	66
第零步：争取支持	69
第一步：提出假设	71
第二步：检验有关待解决问题的假设	94
第三步：检验有关产品的假设	102
第四步：阶段小结	111
第4章 客户检验	115
客户检验的理念	119
客户检验流程概述	122
第一步：准备销售产品	124
第二步：向潜在客户销售产品	143
第三步：调整产品定位和公司定位	150
第四步：阶段小结	154
第5章 客户培养	161
客户培养的理念	164
客户培养流程概述	172

第一步：准备发布产品	173
第二步：确定产品定位和公司定位	180
第三步：发布产品	186
第四步：阶段小结	196
第 6 章 组建公司	199
组建公司的理念	204
准备从天使客户向主流客户过渡	206
组建公司流程概述	214
第一步：客户过渡	215
第二步：树立以目标为中心的企业文化	226
第三步：组建职能部门	233
第四步：提高各职能部门的反应速度	240
结语	251
附录 A 客户探索备忘录	255
附录 B 客户检验备忘录	281
致谢	297
封面说明	301

序

Preface

传奇英雄往往是新事物的缔造者、新时代的缔造者、新宗教的缔造者、新城市的缔造者、新生活方式的缔造者。他们怀揣抱负和希望的种子，革故鼎新，踏上追逐梦想的冒险旅程。

——约瑟夫·坎贝尔，《千面英雄》

英雄的旅程

约瑟夫·坎贝尔（Joseph Campbell）从各种宗教故事和传奇故事里提炼出英雄冒险旅程的一般规律。这些故事总是从英雄受到神秘召唤开始（比如，摩西在火荆棘中看到上帝现身，卢克·天行者遇到欧比旺·克诺比），随即展开前途未卜的冒险旅程。坎贝尔发现，虽然冒险故事的情节迥异，但它们都遵循相同的叙述规律；尽管英雄的形象千变万化，但它们的内在精神

是一致的。

用英雄的冒险旅程来比喻创业的过程再合适不过了。新公司和新产品往往源自神秘的目标（常人不易发觉的目标）。创业者与职业经理人的不同之处就在于前者怀揣炽热的梦想。为了证明自己的目标不是妄想，创业者会离开安逸、舒适的环境，踏上荆棘密布、困难重重的创业旅程。创业不仅是资金的较量，更考验创业者的机智、耐力和勇气。

成功的创业者常常自诩创业经历独一无二。的确，创业者宁愿在黑暗中探索新的道路，也不愿意走他人走过的路。但是，坎贝尔关于神话故事的观点同样适用于创业公司：无论创业过程如何迥异，成功者都遵循相同的规律。冥冥中成败已有定论，只是从未被人指出。

有些人一直在摸索自己的创业方法，一生创建了一系列企业。他们总结成功的经验和失败的教训，隐约发现其中的规律——某种扩大企业规模，披荆斩棘、屡试不爽的规律。其中一位决定把这些规律写进诸位手捧的这本书里。

发现规律

客户发展（customer development）方法产生于我为两家风险投资公司提供咨询服务期间。这两家公司给我的创业项目一共投资了 1 200 万美元，但那次创业失败了。那段时间母亲提

心吊胆，她总担心两家公司上门讨债。我告诉她，对方不仅不要我还钱，还希望投资我的新公司。母亲操着俄罗斯口音感叹：“美国真是遍地黄金呀！”随后，我接受这两家风险投资公司的邀请，为它们的投资项目提供咨询服务。我渐渐喜欢上了这份工作，从旁观者的角度观察创业公司的发展，我总能发现其中的问题。这期间又有两家公司邀请我加盟它们的董事会。我一边担任董事，一边开展咨询服务。观察这些公司的运作方式让我对创业有了新的认识。

作为局外人，我的思考更加冷静、客观。我发现我创业时遇到的问题和分歧（公司创始人与职业经理人的分歧、产品部门与营销部门的分歧、营销部门与销售部门的分歧），如今又在这些公司重复上演。进度落后、销售疲软、资金短缺，同样的问题反复出现。一流的风险投资公司总结了一套识别常见创业问题的方法，这让我钦佩不已。当然，我不是说风险投资公司可以如此精准地识别问题：“A公司？它们犯了第343号错误。以下6种方法有可能解决它们的问题，每种方法成功的可能性分别是……”但是优秀的风险投资公司解决创业公司的问题确实功夫独到。

同时，我开始思考新的问题。既然风险投资公司可以识别，甚至预测创业公司常犯的错误，那是不是说明这些问题的出现并非偶然，而是由某种结构性的原因导致的？现有创业方式是

不是由于存在某种严重的缺陷，必然引发这些问题？如果换一种方式，那么有没有可能改善现状？我咨询了几位从事风险投资的朋友，得到的答复颇令人失望：“没办法，创业公司一向如此，我们一直这么干，不可能有其他办法”。

但是，等到我第八次创业（创办 E.piphany 公司）时，我终于发现了更适合管理创业公司的方式。约瑟夫·坎贝尔总结的神话故事规律同样适用于创业公司。所有创业成功的公司（无论是大型企业设立的子公司，还是从车库里起家的小公司）都遵循着相同的创业步骤——可以大大减少创业成本的步骤。所有创业成功的公司的发展历程都在向我们昭示着这种规律。

为什么有些创业公司的事业蒸蒸日上，有些却匆匆关门大吉？原因很简单：能挨过最初几年的创业公司都没有严格遵守传统的、以产品开发为中心的创业模式。而这种模式恰恰是产品经理和风险投资界以往一直信奉的。经过不断尝试、反复调整，幸存的创业公司摸索出一套新方法作为对产品开发（product development）方法的补充。这是一套研究和发现客户的方法，我称之为客户发展方法。它和产品开发方法具有同样重要的作用，我发现所有幸存的公司都在有意无意中使用着它。

本书将详细介绍客户发展方法。虽然它被所有幸存的公司使用着，但却从未记录成文；虽然它是成功者的指南，但却与常人的认识相抵触。它是隐藏在纷繁现象背后的神秘道路。

前言

Introduction

胜败输赢

你可曾想过已知的产品开发的观念都是错误的？如果知道市场上九成的产品是亏本的，你还愿意重蹈覆辙吗？你还愿意日复一日，年复一年按部就班地打造产品吗？别不信，这是真的。无论是大型跨国企业，还是临街的小公司，它们推出的产品有九成是失败的。每年把几十亿元资金投向无人问津的产品，实在是毫无必要。可笑的是，第二年我们照样执迷不悟，一意孤行。

这是产品行业的通病，无论是消费类产品，还是电子商务类产品，也不管产品的科技含量如何，大家都不能幸免。以下这些失败案例已经成为业界的笑柄。

大众辉腾轿车 大众公司羡慕丰田公司的雷克萨斯系列高端产品，也推出针对高端客户的辉腾轿车，结果一败涂地，亏

损约 5 亿美元。

柯达 Photo CD 柯达公司于 1992 年推出的一款产品，它把用户的传统照片转换成数字格式保存在 CD 上，以方便用户通过电视机观看 CD 上的照片。但是这款产品来得太早，20 年前用户还无法接受它。柯达误把产品尝鲜者的需求当成了大众需求，亏损约 1.5 亿美元。

赛格威 (Segway) 电动代步车 赛格威公司以为人人都是目标用户，不惜重金邀请名人做广告，极力经营公共关系，但消费者似乎不为所动。公司至今没有找到目标市场，亏损约 2 亿美元。

苹果牛顿 PDA 也是一款理念超前的产品，至少早了 5 年。苹果公司错估形势，误以为市场已经成熟，亏损约 1 亿美元。

捷豹 X-Type 轿车 福特公司收购捷豹公司后推出的车型，名义上属于捷豹系列，实际上是一款低端的福特轿车。本想让捷豹的高端用户掏腰包，结果福特公司打错了算盘，亏损约 2 亿美元。

Webvan 外卖服务 Webvan 公司向网民提供随叫随到的日用品外卖服务，一度号称是王牌互联网服务。可惜 Webvan 公司像烂醉的水手一样花钱大手大脚，不顾实际市场需求盲目扩张，亏损约 8 亿美元。

索尼迷你光碟播放器 (MiniDisc player) 这款迷你版的 CD 播放器在日本非常流行，可惜美国不是日本。持续 10 年的营销推广让索尼亏损约 5 亿美元。

R.J.雷诺兹烟草公司的无烟香烟 产品满足了公众（不吸烟人群）的需求，可惜客户（吸烟人群）不愿为此买单。亏损约 4.5 亿美元。

摩托罗拉铱星通信卫星电话系统 顶尖技术的结晶，号称用户数量将以百万计，可惜没人问过客户的意见，亏损约 50 亿美元。没错，是 50 亿美元，卫星可不便宜。

我可以一直罗列下去，相信类似的案例读者也知道不少。如果我告诉你这些都可以避免，你相信吗？如果有一种开发产品的方法可以大大提高成功的概率，至少可以保证有一批客户心甘情愿购买产品，你相信吗？

本书介绍的新方法很容易理解，但与普通公司的做法恰好相反，只有极少数企业家和产品经理敢于不按常理出牌。那些选择了这条道路的人发现路的尽头挤满了热情的客户。下面再举几个选择了这条道路的案例。

宝洁速易洁 (Swiffer) 除尘拖把 一款使用一次性静电除尘纸、带万向旋转头的除尘拖把，得益于前期细致的产品规划和用户调研，这款产品仅 2003 年的销售额就达到了 21 亿美元，

2008 年销量翻了一番。

丰田普锐斯（Prius）混合动力轿车 一款极具“市场攻击力”的科技创新产品，让丰田在小众市场一样赚得盆满钵满。上市 5 年后，销售额达 50 亿美元。我预计 2015 年丰田的混合动力轿车将占据美国轿车市场 35% 的份额。

通用磨坊（General Mills）条形包装酸奶 用户研究的结果表明，条状物体最容易被蹒跚学步的幼儿和稍大一点的孩子抓取。条形包装最方便儿童享用这种美味的食品。

输赢一念间

每家公司在开发产品、发布产品、维护产品上都有一套理论和方法，包括为推出产品制定细致的规划，设置严格的目标和检验标准，为推销产品撰写市场需求文档、提炼产品特色、估计市场规模和销售额等。尽管大家付出了很多努力，却仍然无法摆脱九成产品不受市场欢迎的尴尬处境。

原因并不复杂。凡尽早地、反复地请顾客试用产品的策略必胜；凡闭门造车，不让营销部门和销售部门插手却指望他们推销产品的策略必败。道理就这么简单。

大多数公司的问题出在产品的研发活动完全局限于公司内部。它们以为有产品就会有客户。虽然它们自己看好产品的前

景，但是目标客户却不一定认同。

本书不打算继续完善已有的产品开发流程。传统的做法在预测和掌握顾客行为方面显得捉襟见肘，九成产品在市场上面临的困境已经证明这一套做法行不通。死守传统产品开发流程的企业就像那位没穿衣服的皇帝，是在自欺欺人。本书将尝试解决这个问题。

我将重新审视整个产品开发流程，向读者证明因循守旧是死路一条。我提倡的客户发展方法要求尽早检验顾客需求，绝不能等到产品发布以后才醒悟。

客户发展方法的理念很简单：离开办公室，到用户中间去；在确定产品设计方案和销售策略之前，请潜在客户检验产品设计和销售策略。成功还是失败，只在这一念之间。

谁应该读这本书

刚开始动手写作时，我设定的目标读者主要是创业者。当时我认为这本书的适用范围比较窄。

我试着向风险投资公司以及它们投资的各类企业推广客户发展方法，这些企业大多已经过了最初的创业阶段。我本以为只有自主创业的企业家对客户发展方法感兴趣，而业务已步入正轨的企业里的 CEO（chief executive officer，首席执行官）不

会有兴趣。这些 CEO 日常工作繁忙，多半不愿意听人数落他们工作上的失误。但是，随着交流次数的增多，我发现自己错了。他们也有着和创业者同样的困惑：市场在哪里？顾客在哪里？如何组建团队？如何扩大销量？而这些问题正是客户发展方法所要解决的。

分析产品案例的文章和图书多如牛毛，我读了很多。随着我接触的大型企业越来越多，我发现客户发展方法也同样适合于大型企业推出新产品。问题是，大型企业往往有一套既定的工作流程和规定，而这些传统的做法与客户发展方法的理念背道而驰。事实上，固守这些流程和规定不仅成本极高，而且常常导致产品投放市场失败。无论产品的预期回报有多高，因循守旧的代价都是惊人的。

所以，本书的内容适用于所有计划推出新产品的公司，既包括刚起步的创业公司，也包括大型企业。本书不仅仅是写给企业家和 CEO 阅读的，它也适合一般管理者和员工阅读；既适合营销主管和销售主管阅读，也适合工程师阅读……所有为寻找目标客户和目标市场苦恼的人都可以在这本书里找到方向。

对我来说，企业家和创业者有着内在的共同点，那就是勇于冒险的精神。无论是财富 500 强企业的老板，还是在自家车库里创业的年轻后生，成功者的气质是相似的。

如果缺少激情、恒心、自律等这些企业家精神，那么所有

的方法、理论、规划都是纸上谈兵。企业家与艺术家一样都需要“天赋”，因而格外稀缺。坚韧不拔、锲而不舍的精神不是书本可以教授的，但并非不能习得。在我看来，去实践中磨炼是唯一的学习方式——到潜在客户中去了解客户的想法，如果客户对产品不买账，就找出原因，完善产品，直到顾客认可为止。

我只能提示读者、指出方向，能否完成冒险的旅程，则取决于每个人自己。