

# 看出需求，贩卖渴望 (大师轻松读)

作者：大师轻松读

看出需求，贩卖渴望

Hidden in Plain Sight

How to Find and Execute Your Company's Next Big Growth Strategy

[目录](#)

[作者简介](#)

[译者简介](#)

[重要概念](#)

[延伸阅读](#)

[5分钟摘要](#)

[MAIN IDEA](#)

[第1部分 潜藏的成长与创新良机](#)

[Part 1 Hidden Opportunities for Growth and Innovation](#)

[第2部分 需求导向的创新与成长模型](#)

[Part 2 The Demand-driven Innovation and Growth Model](#)

[第3部分 达成顾客优势的策略](#)

[Part 3 Strategies for Achieving Customer Advantage](#)

[名人博客](#)

[5月逛书市](#)

## 作者简介

艾瑞克·乔幸斯瑟勒（Erich Joachimsthaler）

艾瑞克·乔幸斯瑟勒毕业于哈佛商学院与堪萨斯大学（University of Kansas），曾任教于美国南加州大学、西班牙巴塞隆纳的高等企业研究中心（IESE），以及美国维吉尼亚大学达顿商学院，现为韦瓦第合伙公司（Vivaldi Partners）创办人兼执行长，该公司为策略、创新与行销顾问公司。乔幸斯瑟勒被公认是品牌策略和行销领域的全球顶尖专家之一，于各大财经媒体上发表近60篇专文，并与大卫·艾克（David Aaker）合著有《品牌领导》（Brand Leadership）一书。

## 译者简介

邱约文

台湾东吴大学经济学士、英国Exeter大学欧盟经济硕士，曾任中华经济研究院研究顾问、《光华杂志》英文编辑，现为自由译者。

## 重要概念

### 隐藏的商机（Hidden Opportunity）

企业必须了解客户真正的需求及背后的影响因素，才能找出隐藏的商机，进而规划产品与服务、新的目标市场、拟定品牌属性或广告主题，让产品与服务成功上市。要推展顾客优势这项重点，企业甚至不必放弃已经成功的既定策略，而是暂时不将重点摆在这些活动上，以便享有必要的弹性来看出视而不见的机会、找出新的商机，进而找到能够创造新成长和协助再造核心运营模式的策略与行动，并加以执行。

日本秋叶原Daichi电器城因为了解日本人的居住场所小，因此提供顾客可以把当季不用的电器，如夏天不用的暖气机、冬天不用的电风扇，寄放在该店里，同时所有销售的电器产品均提供3年保固，第3年到期时还可以免费帮你检查，有70%老顾客会重复购买，比同行的20%高出许多。

Netflix成立于1999年，是全球最大的线上DVD租片业者。Netflix创办人赫斯丁兹（Reed Hastings），曾因为忘记归还影片，被百视达罚了40美元，让他深刻体会到影片出租业既有模式的缺点。为了消除租片服务不便的地方，赫斯丁兹创出以邮递方式把影片寄到顾客府上的经营模式。Netflix采取月租费方式，邮寄DVD至租户家中，没有限制还片时间，当影片看完寄回，两天后即可收到新的影片，租户于个人账户中预先选好影片，Netflix将尽可能依照顾客的喜爱顺序出片。顾客不用出门，也能享受贴身服务。除了邮递，Netflix还透过网上Cinewatch系统，追踪顾客的口味及需要。网站不仅有会员的租片纪录，还鼓励他们在网上为电影评分，进而了解每位会员的喜好。影片出租或邮递服务都不是新鲜事物，Netflix的成功在于深入顾客的生活，从根本上改变了出租电影的既有服务模式。

### 由外而内（Outside-In）

史隆管理学院的资深教授芭芭拉·邦德（Barbara E. Bund）曾在受访时指出，许多企业高阶主管根本不了解客户怎么使用产品，或者从哪里获得资讯，她对此感到非常讶异。邦德认为唯有抛弃原有“由内而外”的习惯，重新建立“由外而内”的思考和行为模式，才能让企业持续成长。

诺基亚设计主任可加拉（Antti Kujala）说：“产品是为谁设计，公司就应该走出去了解他们。”说明了产品设计在地化与个人化的重要性。诺基亚的设计中心分散在各个目标市场，就是要为每个市场量身定做产品。在设计产品时，是由人类学家与心理学家组成的工作团队开始。他们花时间与目标顾客在一起，以了解他们使用手机时可能会有的需求，之后公司再根据这些观察，研发制造适合目标顾客的产品。例如，在民众所得较低的市场，许多手机是全家人共享。诺基亚因此特别设计了两款手机，可以让多人共享。手机的通讯录多了分类功能，方便共享手机的家人各自拥有自己的通讯录。花费是该市场顾客的另一项重要考虑，所以这两款手机还有额外的自动计算与提醒功能，用户可以设定讲一通电话的时间或花费上限，只要上限一到，手机便会发出警讯，提醒主人结束通话。

美国Dannon USA公司为了要知道顾客最想买的是什么样的优格，寄出4万封电子邮件，邀请民众参与制造公司的新产品，再从中挑选出，符合新产品目标消费群特质的700名民众，加入研发新优格的行列。这些参加的民众到公司的网站上，从上面列出的产品名字、包装设计、容量大小、成分标示中，挑选出自己最喜欢的优格。6天后，公司便归纳出，最受参与民众欢迎的新产品是，红色的盒子、每盒约4盎司大小、贩售时采4盒装，盒子上强调少了8成的糖。半年后该产品正式上市，果然对目标顾客群产生致命的吸引力，创造7,000万美元的销售成绩。

延伸阅读

从顾客身上偷点子（Outside Innovation）

派翠西亚·赛柏（Patricia Seybold）

当今最有效的创新方式，就是把公司开放给最支持自己的顾客，要善用顾客主导创新，可以依循下列步骤：

找出领先顾客，观察顾客的行为

提供顾客可用的工具

设立并经营顾客社群

让顾客有机会展现实力

让顾客参与同好生产

本期还要告诉你哪5种顾客有助于你创新，并透过卡夫食品、无印良品、乐高积木、贺轩卡片等14个知名品牌案例，帮助你思考运用顾客创新的可行方式！

顾客价值知多少？（Return on Customer）

唐·派伯斯（Don Peppers）& 玛莎·罗杰斯（Martha Rogers）

大部分人对投资报酬率（ROI）的概念都耳熟能详，但是顾客报酬率（ROC）才是企业决策者决策的利器。采用顾客报酬率作为管理指标有7大关键点：

珍惜顾客资源的稀有性

应对股价压力

平衡公司决策

站在顾客的立场

提供个别化服务

发挥最大杠杆效益

教育股东

本期提供顾客报酬率的计算公式，算出每次开发、维系和扩大顾客群所能创造的价值，协助你在公司短期利润与顾客长期价值作出取舍，进而定出最佳获利模式。

## 5分钟摘要

## 英文

如果真心希望能一再推出成功而创新的产品，必须专心做好下列3件事：

□

- 深入认识每位目标服务对象，了解他们想要在日常进行的活动中达成什么事，去体会他们行为背后的原因。
- 把所谓“如何在当前经营环境中胜出”的黄金准则全部抛在脑后，转而从目标顾客的行为切入去进行创新。唯有如此才能找出最佳商机所在，因为这些商机超乎了以往任何人的想象。
- 要“由外而内”检视自己，以目标顾客的行为当作形成策略的轴心，不仅要满足顾客的需求，更要想出贴切符合顾客行为的创新，借以吸引顾客。定下目标，创造出真正革命性的体验，而不要光是向顾客宣传商品的功能和益处。

“过去25年来，我致力于研究为何有些创新、运营模式、运营策略以及行销和品牌战术能受到市场欢迎，而有些却不行。在我的研究和经验之中，有项概念一再浮现，那就是：最大、最有利、最有发展性和最成功的创新与成长机会，其实就近在眼前，我们却常常视而不见，或是没有加以运用。这些机会就等着你去发掘、运用，但若想看出这些机会并借之获利，就得先抛开一些行之有年的创新、行销和决策的惯例，舍弃一些现行的既定观念和管理做法，转而采取崭新方法去擘画并落实今日的策略与明日的创新和成长策略。希望能借本书让你了解该如何做到。”

——乔幸斯瑟勒



MAIN IDEA

## 中文

If you genuinely want to bring successful and innovative products to market again and again, focus on doing three things:

□

- Understand the people you're trying to serve as the individuals they are and learn what they are truly trying to accomplish in their daily routines. Know the context within which they live.
- Forget all the golden rules about how to succeed in business today. Instead, innovate across people's behaviors. This is the only way you'll be able to define the spaces of greatest commercial opportunity because they will be things nobody has yet imagined.
- See yourself from the "outside in". Formulate your strategies around the way people behave. Go beyond satisfying the needs and wants of your customers and instead engage customers by coming up with innovations that fit their behaviors like a glove. Have a goal of creating genuine transformational experiences and not just communicating the features and benefits of what you have to offer.

"For the last twenty-five years, I have investigated why some innovations, business models, business strategies, and marketing and branding tactics hit the mark, and why others do not. Throughout my research and experience, one idea has surfaced consistently: the biggest, best, brightest, and most successful opportunities for innovation and growth are right here, in front of us, and we often don't see them or act on them. These opportunities are yours for the spotting and taking. But to see them and profit from them, you first must abandon some of the tried and proven conventions of innovation, marketing, and strategy formulation; you must discard some of today's common assumptions and management practices and adopt a fresh way of planning and executing your strategies today and your innovation and growth strategies of tomorrow. It is my hope to show you how."

—Erich Joachimsthaler

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《看出需求，贩卖渴望（大师轻松读）》大师轻松读 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/1078.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

