

需求

缔造伟大商业传奇的根本力量

Creating What People Love Before They Know They Want It

[美] 亚德里安·斯莱沃斯基 卡尔·韦伯◎著 龙志勇 魏薇◎译
(Adrian J. Slywotzky) (Karl Weber)

Creating What People Love Before They Know They Want It
Demand

需求

缔造伟大商业传奇的根本力量

[美] 亚德里安·斯莱沃斯基 (Adrian J. Slywotzky) ◎著
卡尔·韦伯 (Karl Weber)

龙志勇 魏薇 ◎译



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

需求: 缔造伟大商业传奇的根本力量 / (美) 斯莱沃斯基, (美) 韦伯著;
龙志勇, 魏薇译. —杭州: 浙江人民出版社, 2013.6
ISBN 978-7-213-05372-6

浙江省版权局
著作权合同登记章
图字:11-2012-198号

I. ①需… II. ①斯… ②韦… ③龙… ④魏… III. ①营销-通俗读物

IV. ①F713.3-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第020763号

上架指导: 商业/企业管理

版权所有, 侵权必究

本书法律顾问 北京诚英律师事务所 吴京菁律师
北京市证信律师事务所 李云翔律师

需求: 缔造伟大商业传奇的根本力量

作者: [美] 亚德里安·斯莱沃斯基 卡尔·韦伯 著

译者: 龙志勇 魏薇 译

出版发行: 浙江人民出版社(杭州体育场路347号 邮编 310006)

市场部电话: (0571) 85061682 85176516

集团网址: 浙江出版联合集团 <http://www.zjcb.com>

责任编辑: 金 纪

责任校对: 戴文英 张谷年

印刷: 蕺城市京瑞印刷有限公司

开 本: 720 mm × 965 mm 1/16 印 张: 25.25

字 数: 32.8 万 插 页: 3

版 次: 2013年5月第1版 印 次: 2013年5月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-213-05372-6

定 价: 64.90 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与市场部联系调换。

孙陶然 拉卡拉支付有限公司创始人、董事长兼总裁,《创业 36 条军规》作者

这是一本好书,每个创业者和每个公司管理者都值得一看,甚至公司中的每个人都应该了解和体会其中的概念。书中给出了一些创造需求的模式,这对读者是非常有价值的,我们需要好的理念,但我们更需要可以践行理念的方法。这两点本书都做到了,非常值得一读,特荐之。

牛文文 《创业家》杂志社社长

创业者天天琢磨的是如何满足绝大多数用户的需求,如何去打造一种与众不同的、能够长久销售的产品和服务,并使之形成规模。《需求》的出现让人眼前一亮,它提供了一种全新的商业思路——创造需求。这种思路将是未来世界企业获得成功的关键。

罗永浩 锤子科技 (Smartisan Technology) 创始人兼 CEO

从事商业活动的这些年,给我最大帮助的常常不是那些充满了所谓“洞察力”的理论书籍,而是那些提供了大量商业商业模式的实用性图书,但这一类的“经典”书里的案例常常是陈旧过时的,我很惊喜地从《需求》里看到了很多美国的新明星企业(有些企业的成功模式还没来得及影响到美国之外)的商业模式,相信会对中国的企业家们有很大的借鉴(好吧,更可能是抄袭^_^)作用。

杜子建 华艺传媒创始人，社会化媒体营销研究者，畅销书《微力无边》作者

每一个抱怨的背后都隐藏着一个未被满足的需求，而每一个需求的背后必然隐藏着一个不可忽视的市场。其实任何产品，在一开始满足了用户的功能性需求以后，就应该着手升级到精神层面，用户拒绝麻烦，用户需要安慰，这看起来跟利润无关，但是对不起，它跟你的市场有关。你不去满足，创业者就会自己去进行开拓性满足。那么等待你的，或将是个生死存亡的巨大危机。因此，请一定重视麻烦所带来的希望，而不是去抵触他们的抱怨。这正是《需求》给我们带来的最有价值的东西。

白驹逸 亚马逊中国副总裁

作为亚马逊 Kindle 的一个亲历者，看着斯莱沃斯基新书《需求》中关于 Kindle 熟悉的细节，颇多感慨。是不是新科技就能带来新需求？那些需求背后看不见的因素在哪里？在这个快速更新的时代，谁还能一直保持不变的魔力，成为最后真正的赢家？创造需求，就是对人性 and 不可知世界的尊重、发现与继承、重塑，就是去创造崭新的生活方式与全新的商业生态。

周健工 《福布斯》中文版总编辑

好公司满足需求，伟大公司创造需求。中国有许多好的公司，但中国缺乏创造需求的公司。回顾中国市场经济和企业发展的历史，主要是在追随国际产品、服务、品牌所创造的消费需求。而衡量伟大公司的标准，就是看它能否创造需求，其产品能否在国际上风行。

张力奋 英国《金融时报》副主编，FT 中文网总编辑

这本书对当下的中国很有用。中国如何创造内需？中国如何借助人类历史上最大规模的城市化进程，将农民转变成庞大的新消费群或“顾客”？

这部著作以实例说明，社会变革与人类的远景期待会刺激需求，而需求是经济发展的重要推动力。需求将我们变成顾客。新的观念，服务和技术，不断创造新的需求。

任建标 上海交通大学安泰经管学院院长助理、EMBA 项目主任

需求是一个老话题，却又是一个新话题。之所以说是个老话题是因为需求的历史与人类社会的历史一致。而说是个新话题，是因为我国政府现在还天天在喊着要拉动内需呢。其实需求的主体是人，需求的对象是商品与服务。企业家只有认识清楚人的需要（支付得起的需求）才能弄得清楚商品与服务的开发。本书的作者对人的需要与需求都进行了惟妙惟肖的刻画，是企业家们开发一切商品与服务的思维指南。

郭 昕 北京云基地首席顾问，云华时代智能科技有限公司董事长

这本书告诉我们，需求是等不来的，我们要去创造需求，发现需求，满足需求。根据需求创造产品，完善产品和服务，做一个需求创造者。真正的需求与传统的营销手段并无关联。创造需求是创造对人的了解，对消费者情感诉求的了解。创造需求的过程就是需求管理的过程，也是信息搜集，综合，存储，加工，挖掘和价值创造的过程。真正的需求，潜藏在人性因素和其他一系列因素的互相关联之中。

罗莎贝丝·莫斯·坎特 哈佛商学院教授，著名管理大师

亚德里安·斯莱沃斯基的《需求》，令人着迷，极具启发意义。直到你读过它、爱上它，发现没有它就无法取得成功时，才会真正意识到，你需要的就是这样一本书。

推荐序

DEMAND

Creating What
People Love Before They
Know They Want It

孙陶然

《创业 36 条军规》作者

拉卡拉支付有限公司等多家公司创始人

北京大学企业家俱乐部创始理事

一切源于需求

应湛庐之邀为《需求》写序，得以提前阅读了本书。有一个突出的感受：这是一本好书，每个创业者和每个公司管理者都值得一看，甚至公司中的每个人都应该了解和体会其中的概念。

之所以说本书好，是因为本书点出了一个非常重要的问题：需求。这是我认为对每个企业而言最核心的问题。企业的核心使命就是去满足自己用户的需求，所以需求是每个企业家必须重视的问题，放到多高的高度都不为过。可以说，没有需求就没有成功，有了需求就等于成功了一半。

在我看来，一切成功均源于需求。如果没有市场需求，一个企业不可能成

功。一个企业如果不关注用户需求，只热衷于自己的想法，不管搞出了多高深的技术多神秘的概念都必然会一败涂地。如果抓住了需求，那真是台风来了猪都能飞起来。

书中举了一个非常有说服力的例子：诺基亚的产品人员设计了一款诺基亚 1100，这款手机允许存储多套通讯录、允许用户为某次通话设置话费限额，内置手电、收音机、闹钟，屏幕可以显示 80 多种语言，还有帮助不识字用户进行辨识的图形标志，这一切功能对于欧美国家用户来讲显然不可思议。但是，这却切实抓住了亚洲、美洲、非洲等落后地区农村，多人共用一部手机，以及用户识字程度不高等因素所造成的独特需求。所以，这部手机销售了 2.5 亿部！而同一时期，摩托罗拉的 RAZA 系列手机只卖了 5 000 万台，苹果的 iPod 也只卖了 1.74 亿台。

需要提醒的是，在把握需求的过程中要注意两个问题，一是要区分“我的需求”和“他的需求”，二是要抓硬需求而非软需求。

越是大企业，越是强的领导人，越容易在这一点上犯错误，把自己的需求当做是用户的需求，这是非常危险的。市场上很多虎头蛇尾的产品都是这个原因，企业推出一个产品并不是因为他们发现了“用户需求”，而是因为“我认为这是用户需求”，或者“我要成为行业第一”“我一定会卖出这个产品”等。

需求是有强弱和软硬的。硬需求是用户必须的需求，软需求是用户可有可无的需求。如果一个产品是大多数用户大多数时候都必须要用的，这个产品就会有巨大的销量和利润，例如手机。如果一个产品是少数用户偶尔才需要的，这个产品不管技术多先进市场投入多大，都会一败涂地，例如铱星电话。

我一直在思考一个问题，需求可以创造么？也许可以，但我认为，在大多数情况下改变用户消费习惯的难度几乎是不可逾越的。企业应该尽可能引导用户而非改变用户习惯，用户不需要的需求是不可能被创造的。我们能够做的最多是洞察出哪些用户自己还没有感觉到的需求，然后做出产品呈现给他们，激发他们的需求，这是创新最广阔的空间。

尤为可贵的是，书中也给出了一些创造需求的模式，这对读者是非常有价值的。我们需要好的理念，但我们更需要可以践行理念的方法。本书这两点都做到了，非常值得一读，特荐之。

中文版序

DEMAND

Creating What
People Love Before They
Know They Want It

需求在中国

在过去的 25 年里，中国凭借一个更加市场化的经济系统，让数以亿计的人口脱离贫困。与此同时，中国也成为了世界经济系统的重心。然而，在接下来的 25 年里，中国要获得持续增长，则需要从出口导向型的经济模式，逐渐转换为一个国内消费驱动型的经济。中国已经在这个方向上迈出了重要的一步。因此，对于中国读者来说，《需求》一书或许有着不同寻常的意义。

从表面上看，《需求》讲的是 12 个优秀的公司以及他们杰出的领导者。这些领导者富有创新精神，而且他们深刻地认识到，要想在如今这个“客户驱动”的世界中取得成功，不但要赢得客户的钱包，更要赢得他们的心，俘虏他们的想象力。从更深层的角度看，《需求》也是一本产品策略手册，可以帮助人们开发富有魔

力的产品，解决客户的麻烦，构建复杂的产品背景因素，并在产品发布之后，持续打造陡峭的产品改进曲线。所有这些方法，不仅适用于面向消费者的 B2C 公司，也同样适用于面向企业的 B2B 公司。

对所有的商业领导者来说，这些策略都是不可或缺的，因为需求在现代经济中占据了极其重要的地位。正如书中所说，需求是经济增长和人类进步的动力和源泉，在个人层面和社会层面都发挥了关键的作用。

在个人层面，“需求”就是满足必需的人类需要，找到那些在生活中产生痛苦、不便、浪费乃至危险的麻烦，并解决这些麻烦。而在社会层面，“需求”则关系到产业的兴起和就业机会的创造，让人们获得能源、洁净的水、医疗保障、金融服务、有用的信息，以及人们迫切需要的一切东西。从这个角度看，需求改变了整个世界。

需求在刺激经济和社会进步中承担的重要角色，早已被世人所熟知。早在 1776 年，亚当·斯密便在他的伟大著作《国富论》中阐述了需求对经济增长的刺激作用：

需求的增长，虽然在一开始会抬高商品的价格，但从长期来看，这一定会对价格形成抑制。首先，需求将鼓励生产，从而加剧生产者之间的竞争，而生产者为了战胜竞争对手，会想尽办法引入新的分工方式和工艺优化。而如果没有需求的增长，这些制度和技术的进步很可能不会发生。

人类的发明创造力往往随着需求的发展而发展，在这一过程中，引领需求潮流的个人将获得巨大的回报，与此同时，也将造福整个社会。

每一个产业都依赖于需求。公司要想获得成功，就必须想尽办法，吸引到并

充分满足一定的公众需求，这些需求的数量就构成了公司的市场份额。然而，为特定产品创造需求，并不是要更努力地做营销，更精明地打广告，也不是要进行更激进地推广促销。实际上，创造需求的艺术，是将人类学、心理学、技术、设计、经济学、基础设施等许多其他因素紧密结合的一种产物。

需求创造者使用一些工具，让在日常生活中那些产生痛苦、不便、浪费乃至于危险的麻烦事浮出水面。然后，为了解决这些麻烦，他们开发出客户无法拒绝、竞争者难以复制的产品和服务。这些富有魔力的产品，往往要比那些仅仅“还不错”的产品高出 5~10 倍的销量。

在本书中，您将会看到需求创造者用于打造魔力产品和服务的鲜为人知的 6 大关键，还会看到这些产品以及产品背后的需求创造者，他们如何打造经济体，创造财富，建立快速增长的产业和就业机会，并让世界更美好。

本书将通过一系列的故事来为您揭示这些需求创造工具的力量。故事里有罗宾·切斯，她对都市车主种种困境的洞察，让她致力于提供更容易获得的汽车服务，并打造出一个成百上千万美元的产业；有朱利安·梅特卡夫，这个古怪的英国商人由于找不到自己心目中的满意三明治，于是打造出了英国最成功的健康快餐连锁店，现在也跻身美国“最佳三明治”之列；还有里德·哈斯廷斯，他对电影租赁的不便感到愤怒，这便化成了自己创建奈飞的动力，而这家从事电影碟片邮寄和在线流媒体业务的公司现已价值数十亿美元，正在重塑美国及世界的娱乐行业。

当中国的企业家们在找机会创业，扩张原有公司，或者在职业生涯中寻求更好发展时，《需求》一书再适合不过了。这本书其实是站在了他们的诉求角度，也考虑到了中国经济当前发生的变化，以及中国经济与全球经济发展趋势之间的

关系。

直到最近，许多中国企业领导者才开始关注需求。整个国家的经济高速发展，上亿的人口从农村迁到城市，由农民变成中产阶级，这时，对企业最大的挑战，就是让自身的发展跟上需求的发展。在第二次世界大战后的几十年里，美国企业也经历过类似的黄金时期，战后的和平、大萧条的结束，将人们对汽车、电器、度假和许多其他商品的抑制已久的需求释放了出来。这样的需求大爆炸，给美国公司带来了令人吃惊的、长期而快速的增长。

然而，这样的自然爆炸性增长不可能永远存在。在美国，这种增长结束于20世纪80年代。如今，许多美国公司只能绞尽脑汁地去捕获需求，想尽办法要打造出消费者为之疯狂的产品和服务，因为只有这样的产品，才能让消费者甘愿付出自己钱包里那来之不易的美元。

中国很快也会遇到同样的挑战。实际上，已有迹象表明，中国经济的增速正在放缓。而且，由于全世界都在承受低速发展带来的压力，在未来几年内，中国的出口也不会获得像以往那样强劲的增长。

新的发展环境将给中国的企业领导者带来新的挑战。以后，取得商品和服务的销售增长将更加困难。而随着中国的消费者越来越成熟，随着他们的要求越来越高，中国企业也必须要设计和制造出更新颖、更漂亮、更高效、更令人兴奋，也就是更富有魔力的产品，就像西方企业（例如苹果）创造的产品一样出色。

希望本书分享的故事和理念能给予中国的产业领导者一些帮助，帮助他们在未来更富挑战性的日子里，找到适合自己的方法来促进公司的增长，延续国家的进步。

第一部分 打开需求的黑盒子

01 让顾客无可救药地爱上你的产品

• 003 •

真正的需求创造大师，把所有的时间和精力都投入到对“人”的了解上。他们创造出的产品令我们无法抗拒，更令竞争对手无法复制。

第二部分 成功创造需求的6大关键

02 **关键1 魔力** 创造无法割舍的情感共鸣

• 021 •

在需求的世界里，根本没有必然可言，你完全可以为顾客提供他们当时不具备的选择。

【需求创造大师】

Zipcar 赋予租车新自由

魏格曼超市 品类杀手中的“品类杀手”

03

关键2 麻烦

解决顾客没开口告诉你的困扰

• 067 •

无论在哪个领域，对于尚待实现的潜在需求而言，麻烦都是最先出现的提示线索和最早的闪光信号。

【需求创造大师】

苹果 一键世界的先锋

彭博社 精加工数据的信息帝国

CareMore 协作式医疗的典范

04

关键3 背景因素

看似无关的因素左右产品成败

• 109 •

成就或摧毁一款产品的力量，通常隐藏在你看不见的地方。每一个附加的步骤，每一个多余的限制，每一个额外的部件，都会决定一款产品的成败。

【需求创造大师】

亚马逊Kindle 真正起作用的是你看不到的东西

利乐包 做一件从来没人做过的事

05

关键4 激发力

让“潜在”需求变为“真正”需求

• 157 •

人们的购买决定在很大程度上受控于惯性、疑虑、懒惰、习惯和冷漠。需求就像用钥匙打火发动汽车一样，在激发力的驱使下，一拧就着。

【需求创造大师】

奈飞 开创在线电影租赁业的新纪元

Nespresso 舌尖上的探戈与咖啡中的阿玛尼

06 关键5 45° 精进曲线 缓慢的改进就等于平庸

- 203 • 以强大的45°角向上攀升，甩开无耻的模仿竞争者，只有快速迭代才能将创造需求的赢家与落败者区分开来的关键。

【需求创造大师】

“为美国而教” 重塑教育，变革社会的力量

Pret A Manger 三明治 这辈子最棒的午餐

07 关键6 去平均化 一次增加一类顾客

- 241 • 抛弃“平均客户的迷思”，破解令他们心动的关键，了解他们的购买欲望、方式和心理价格，那么，明天的客户必然存在于某个地方，随时等待被发现。

【需求创造大师】

美国交响乐团 强杀伤力听众待遇

西雅图歌剧院 一次改变一类客户

波特广场书店 永无结束的对话

英法海底隧道& 欧洲之星 “世界第八大奇迹”

第三部分 完胜市场，就在最后这两步

08 产品发布：不要成为阿喀琉斯之踵

- 287 • 产品发布每错过一个月的时间，就等于给了市场一个转移的机会，给了竞争对手一个先发制人的机会，给了技术一个改变的机会，给了客户偏好一个转向的机会。

【需求创造大师】

丰田普锐斯 找到本田错过的需求

09 产品组合：持续创造强劲的新需求

发布的不断成功，与经济形势、技术水平，甚至产品的类型全部无关。成功，只会回到那些

• 315 • 懂得构建起需求创造“系统”的人身边。

【需求创造大师】

皮克斯 非典型电影公司的系列成功

默克公司 试错系统锁定重点药品

凯鹏华盈 创业投资中的非凡成功

第四部分 未来的需求在哪里

10 最亮的火花：科学发现与需求的未来

实验室，放大并延伸人类智慧的地方，把思想

• 349 • 转化成产品的地方。未来的需求创造者，从这里启航……

• 379 • 译者后记