

老板是怎样炼成的

全新版

谨以此丛书献给千万创业者！
成千上万成功创业者的经验将是你成功的阶梯
来自实战的谋略和技能将帮助你实现老板梦



「项目运营」

刘世忠 著



西安交通大学出版社
XI'AN JIAOTONG UNIVERSITY PRESS

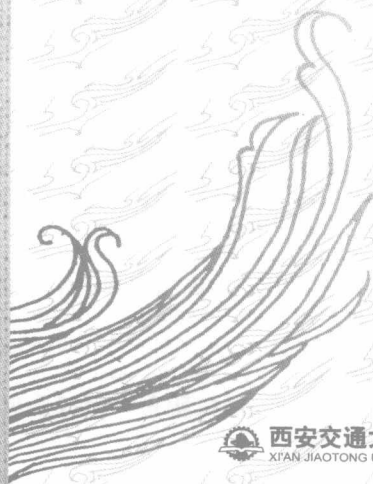
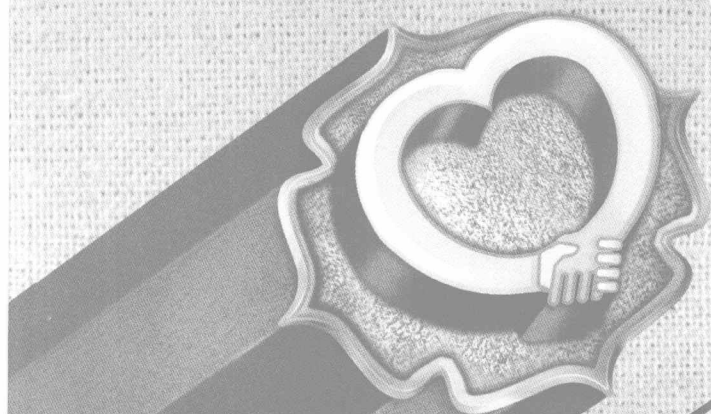
谨以此丛书献给千万创业者！
成千上万成功创业者的经验将是你成功的阶梯
来自实战的谋略和技能将帮助你实现老板梦

全新版

老板是怎样炼成的

「项目运营」

刘世忠 著



西安交通大学出版社
XI'AN JIAOTONG UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

项目运营/刘世忠著. —西安:西安交通大学出版社,
2009.6

(老板是怎样炼成的)

ISBN 978-7-5605-3132-8

I. 项… II. 刘… III. 项目管理 IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 083089 号

书 名 老板是怎样炼成的——项目运营
著 者 刘世忠
责任编辑 李 成

出版发行 西安交通大学出版社
(西安市兴庆南路 10 号 邮政编码 710049)
网 址 <http://www.xjtpress.com>
电 话 (029)82668357 82667874(发行中心)
(029)82668315 82669096(总编办)
传 真 (029)82668280
印 刷 陕西丰源印务有限公司

开 本 727 mm×960mm 1/16 印张 12.5 字数 165 千字
版次印次 2009 年 6 月第 1 版 2009 年 6 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5605-3132-8/F·217
定 价 29.00 元

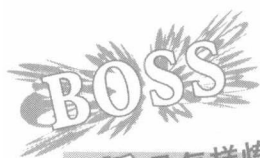
读者购书、书店添货、如发现印装质量问题,请与本社发行中心联系、调换。

订购热线:(029)82665248 (029)82665249

投稿热线:(029)82668133 (029)82665379

读者信箱:xj_rwjg@126.com

版权所有 侵权必究



2008年开始的全球性金融危机犹如瘟疫一样席卷全球。我国企业也受到不同程度的影响,出口下降、工人下岗、失业增高,使本已积重难返的大学生就业问题变得更加严峻。据国家人事部统计资料显示:2009年全国高校毕业生超过560万,近两年沉积的未就业的高校毕业生约有480万人,2009需就业的大学生高达千万人。一边是更多的毕业生需要就业,另一边却是工作岗位减少、大量员工失业的现状。如何能在这场就业危机中杀出重围,找到一方立足之地,成为2009年人们最关注的问题之一。

对于不能就业的人来说,只能选择自己创业。国务院实施扩大就业的发展思路,明确强调“以创业带动就业”,使“创业”成为备受大学以及社会关注的焦点。可是创业对于刚毕业的学生和下岗工人来说,有高达95%的失败率。实际上10个创业者有9个都成为了烈士,撞死在刀口上。阿里巴巴总裁马云这样形容:“今天市场很残酷,明天更残酷,后天很美好,可是大部分人死在明天晚上看不到后天的太阳。”这就是目前创业的现状。毕竟创业需要很多经验,诸如商机判断、项目(产品)选择、市场分析、项目选址、资金投入、项目运营、项目包装、营销策划、广告传播、员工激励等,任何一个环节均存在风险。但实际上,你很难一开始就能熟练掌握和高超运用每一项过程,你需要丰富的经验。

经验从哪里来,有两种方法:一是按照自己的创业思路走,亲身实践一遍,但不排除付出惨重代价的可能;二是学习与交流,和成功创业人士分享实战经验,学习创业的方法,结合你自己当前的能力和资源,把能够回避的风险看得清清楚楚,尽可能的减少损失。创业初期是相似的,结局却大相径庭,有人轻轻松松赚大钱,有人劳累一生赚小钱,相似的开始,不同的结局,关键在于你选择什么样的方法。

我们依据处于不同阶段的创业者存在的困惑,推出四本创业书籍来解决这些创业者的困惑。

《老板是怎样炼成的——商机发现》是针对“我想自己创业,但是不知道做什么好”这类人编写的,其主要内容是:如何从社会大趋势中找到商机,让没有构想的创业者找到适合自己创业的行业和项目,成就创业者百万、千万、亿万梦想。

《老板是怎样炼成的——项目包装》和《老板是怎样炼成的——项目运营》,这两本书是针对“我想做××项目,但是不知道怎么做”这类人编写的。《老板是怎样炼成的——项目包装》主要内容是:有了创业项目和构想后,怎么把这些构想商业化,诸如如何选址?如何融资?如何找合伙人?如何注册公司?如何把产品推向市场?如何造势?如何吸引人流?如何给企业产品穿上漂亮的外衣,制造消费者非买不可的理由?而《老板是怎样炼成的——项目运营》主要内容是:让创业者学会运营企业,诸如如何选择适合创业者的商业模式?如何打造出创业者赚钱的印钞机?如何整合各方面的资源为你所用?如何攻占行业的制高点?如何打造“偷不去、买不来、拆不开、带不走和溜不掉”的企业核心竞争力?

《老板是怎样炼成的——广告与传播》主要针对在产品宣传和传播上有问题的企业,其主要内容是:如何把一个默默无闻的普通产品,让消费者最大限度地知道,并且打造成名品,而且还不花钱或者花很少的钱。此书主要是关于广告和传播方面的知识,因此也是广告人、营销人、策划人首选的优秀参考书籍。

四本书最大的特点就是实战性很强,对创业的每一个具体操作环节进行指导,提出每个环节应该考虑什么问题,并提供具体的措施和方法。同时,列举大量贴近现实生活的创业案例加以辅助说明,让创业者拨云见日,犹如洞中之鸟飞向广阔的天空,一下子豁然开朗。本丛书还将为您注入市场运作的一些新思维,帮助您掌握企业生存壮大的必要手段和技巧,让您在商海中,操作项目游刃有余,达到四两拨千斤的效果。

此系列书源于丰富的案例分析和深入的调查研究,是创业者很好的操作宝典,同时,也是企业进行第一次创业的首选参考书籍。希望创业者能从书中找到自己的方向和方法。

刘世忠



01 研究企业的市场

钓鱼是一门学问。鱼是不会听从你的安排的，它不会照着你的意思上钩。毕竟人在岸上，鱼在水里，人怎样才能让鱼上岸呢？要让鱼上岸，就必须先了解鱼的习性，它喜欢吃什么鱼饵，喜欢怎样吃，喜欢什么时候吃……掌握了这些情况之后，我们就要改变自己，让自己钓鱼的方法尽量去适应鱼的生活习性。这样一来，鱼就会咬钩，就会被你钓上岸来。所有的这些是基于对鱼有一个很透彻的研究，创业也一样，既然想在市场里钓到“鱼”，当然要研究企业的市场了。

- 研究消费者 3
- 明确竞争对手 13
- 研究竞争对手 16

29 整合资源

作为一个创业者，你光有某些专业知识是不够的，创业者毕竟是刚入行的新手，资金、渠道、客户、技术、品牌、信誉度等对创业者来说，都是非常稀缺的资源，这时候创业者最重要的事情是整合各方面的资源为自己所用。本章节将告诉创业者如何整合各方面的资源为你所用。

- 整合资源的作用 32
- 整合资源的形式 37

57 打造企业的经营模式

现代管理学之父彼得·德鲁克说过：“当今企业之间的竞争，不是产品之间的竞争，而是商业模式之间的竞争。”21世纪的企业竞争的最高境界，不再是产品的竞争、人才的竞争、营销的竞争、服务的竞争……而是商业模式（即赢利模式）的竞争。据《科学投资》杂志调查显示：在创业企业中，因为战略原因而失败的只有23%，因为执行原因而夭折的也只不过是28%，但因为没有找到商业模式而走上绝路的却高达49%！没有一个合理的商业模式，不管企业名气有多大，资产有多大，也必定走向衰亡！本章节将探讨企业商业模式，探索适合创业者的商业模式，打造出赚钱的印钞机。

- 成熟的商业模式 63
- 寻找企业的赢利点 89

97 攻占行业制高点

在战场上，在一定的战场态势中，有着一个或数个非常重要的位置，只要抢先占据了这个位置，我们就在战场角逐中占有了主动地位。商场如战场，商场也有“制高点”，谁抢占了它，谁就是最后的赢家。因此，从战略的高度去观察，每个企业，每个行业，都需要找一个制高点，只要找到这个制高点，占领这个制高点，企业才能走得更远。每个行业的制高点都不一样，那么在国际化逐渐加剧的今天，本章节将告诉创业者如何找到行业制高点，然后打造出行业制高点。

- 各个行业的制高点 99
- 企业如何攻占制高点 106
- 细分市场里的制高点 112

133 打造企业的核心竞争力

在日益开放的市场和日趋激烈的竞争中,为什么有的企业昙花一现、悄然逝去,有的企业却日益壮大、长盛不衰? 21世纪企业永葆青春的秘方是什么? 答案只有一个,那就是需要不断地培育企业持久的核心竞争力! 本章节将告诉创业者如何打造“偷不去、买不来、拆不开、带不走和溜不掉”的企业核心竞争力。如何把所有的资源用在一点上,如何打造这一点,在这一点上强于他人,让别人无法取代。

- 打造产品优势 139
- 打造成本优势 143
- 打造品牌优势 147
- 打造渠道优势 157
- 打造附加价值优势 163

171 打造产品的“感觉”

买劳力士手表绝对不是为了看时间,更多的是戴劳力士的那种感觉,因此,卖劳力士手表不是简单的推销手表,而是推销戴劳力士的那种感觉;做保险的,也不是推销保险,而是推销稳定生活的感觉和成功人士的感觉;星巴克不是第一个做咖啡的,可是星巴克行销全世界,星巴克为什么这么火爆,因为它开始卖一种感觉——第三空间;哈根达斯冰激凌卖的很贵,因为它不是在卖冰激凌,而是在卖一种“爱”的表达方式;耐克鞋卖的很贵,因为它除了卖给你产品,还卖给你理念“Just do It! ”。所有的这一切都是一种感觉。本章节将告诉读者如何打造这种感觉。

- 塑造产品的精神 175
- 塑造产品的文化 182
- 文化资源的运用 184

- 参考文献 190
- 后 记 191

老板是怎样炼成的——项目运营

BOSS

研究企业的市场

钓鱼是一门学问。鱼是不会听从你的安排的，它不会照着你的意思上钩。毕竟人在岸上，鱼在水里，人怎样才能让鱼上岸呢？要让鱼上岸，就必须先了解鱼的习性，它喜欢吃什么鱼饵，喜欢怎样吃，喜欢什么时候吃……掌握了这些情况之后，我们就要改变自己，让自己钓鱼的方法尽量去适应鱼的生活习性。这样一来，鱼就会咬钩，就会被你钓上岸来。所有的这些是基于对鱼有一个很透彻的研究，创业也一样，既然想在市场里钓到“鱼”，当然要研究企业的市场了。

研究消费者

明确竞争对手

研究竞争对手

当你找到了一个有潜力的市场以后,你就要在这个潜力市场里找寻忠实顾客。只要有几千名忠实顾客,你创办的企业就能生存和发展。假如获得你所提供服务的顾客每年只向你支付 100 元,开拓 1000 个顾客就意味着你每年能够获取 10 万元。如果你能找到每年能为你支付 1000 元的顾客 1000 个,你就可以创建年收入 100 万元的企业。如果你想为你支付 1000 元的顾客达到 10000 个,那么你就可以创建年收入 1 个亿的企业。而拥有这么多顾客的秘密就在于:这个市场的顾客都喜欢选择你的产品,而不是竞争对手的,要做到这点,你就需要做市场研究。市场研究就好像穿衣服系第一颗扣子,如果第一颗系错了,后面就跟着全错了。

华旗数码科技公司 1993 年建立,公司刚开始是中关村一家电脑配件分销商,主要代理别的厂家品牌,后来逐渐开发出具有自主知识产权的产品。现在市场上备受消费者欢迎的“爱国者”正是华旗数码科技公司的自有品牌,目前“爱国者”品牌有数码存储、MP3 播放器、视频产品、DIY 等系列产品,其移动存储产品、显示器、视频产品以及 MP3 播放器连续数年位居中国市场占有率第一位。能有这样的成绩,源自华旗对 IT 市场的研究。华旗总裁冯军说:“我们的核心工作是研究市场、研究消费者,设计适合消费者需要的产品,然后进行推广。”不是新技术本身而是为使用新技术的客户创造价值,所以华旗研发人员需要至少每月进行一次市场调查,了解消费者的需求。在新品上市前,华旗坚持利用内部和外部调查分析市场。这是华旗能迅速超越对手,占据中国市场的法宝。

研究市场主要研究哪些内容呢?怎么研究呢?该如何着手呢?

研究市场就是要研究市场环境、研究消费者、研究竞争对手这三个方面。

市场环境,包括区域市场的人口环境,消费者总量、最大容量,当前市场的销售额,消费者总的购买量,未来的市场发展趋势和规模以及市场特点

(市场特点:这个市场与其他地方市场有什么不同,有什么特点,市场有无季节性。如果你是销售雪糕的公司,想进入东北市场,你就要研究东北市场的特点。东北冬天很冷,但是东北的市场有特点:天寒地冻,人们喜欢喝冷水,喜欢吃冷的东西,因此冬天那里的冷水机和雪糕卖得很快。为什么?因为东北房子里特别热,暖气烤的特别厉害。东北是这样的,房门一打开,进门是零上 20 度,出门是零下 20 度,房子里热的还要上火,因此冬天的制冷的饮水机和冰冷的雪糕销售的特别快。这些就是市场特点)等。产品和服务必须密切注意企业在区域市场的人口环境的动向,因为市场是由那些想买东西,并且有购买能力的人构成的,而且这种人越多,市场规模越大,因此要考虑不同年龄层,不同家庭结构,人口流动性等各方面因素。如果你是卖农药的,就要了解这个城市的瓜地有多少亩,大棚菜地有多少亩,闹的是什么虫害。如果你是卖饮料的,就要了解当地每年的消费量是多少,超市终端有多少等基础数据。

研究市场,不光要研究市场环境,更重要的要研究消费者和竞争对手。我们首先说研究消费者。

研究消费者

研究消费者就是我们所说的研究顾客,研究你的目标顾客为什么使用这个产品,喜欢这个产品的哪方面,对它的形状、色彩、功能、性能、质量……还有什么要求。如果没有研究这些因素,你就不知道顾客的喜好,不知道他们对产品的要求,你的产品就没有人来买,因为你生产的产品不是他们所喜欢的,不是他们所需要的。没有顾客,你的企业是会倒闭的。顾客购买产品或服务是为了满足不同的需求,如,他们购买:

- 自行车,是因为他们需要交通工具。
- 漂亮衣服,是为了使自己的外表更美观得体。

- 电视机,是为了获得信息和娱乐。
- 防盗门,是为了居家安全。

顾客是企业的根本,如果你不能以合理的价格向他们提供他们需要和想要的产品,他们就会到别处去购买。对你满意的顾客会成为你的回头客,他们会向自己的朋友和其他人宣传你的企业。让顾客满意,就意味着会给你带来更多的销售额和更高的利润。如果你解决了顾客的问题,满足了他们的需要,你的企业就有可能成功。

北京有个老板注册了一个“星期天农民有限公司”,主要业务是出租农家小院,将它们出租给北京的中产阶级。他发现北京的中产阶级有这些共性:这伙人出生于六七十年代,现在三四十岁,八十年代上的大学,大约有50来万人;这些人现在位于中央部委,至少是处级干部以上,要钱有钱要房有房要车有车;他们大部分是从农村长大的,靠改革开放的政策,考到了北京名牌大学;这些人物质方面的东西全部已经有了,但是情感上寂寞,没有过去的那种邻里乡亲走家串户的习惯了。因为在一栋楼只认识对门的邻居,楼上的楼下的就不认识了,机关单位的同事见面也是只打个招呼。因此这些人经常追忆农村的那种感觉,回忆当时上大学时候,邻里乡亲送鸡蛋送苹果,送了一程又一程,那种感情特别朴实,至今还历历在目。每当回忆起父老乡亲的那种纯真的情感,都会感怀。但现在在城市中,每天生活成了单位、家、厕所三点一线,生活很无聊单调,因此有一种特殊的怀旧感。

根据这些人的这种心理,这个老板就在河北省的一个小县城(紧挨着八达岭长城的北侧)承租了2万亩土地,并且注册了“星期天农民有限责任公司”。在2万亩土地上做了780户农家小院,每户小院有三间茅草房。盖小院花费3000元。每家的三亩土地是从农民手里花3000元租过来的。过去农民守着三亩土地辛辛苦苦一年,收入不到3000,现在公司花3000元把这三亩土地租过来。条件是租哪家土地,要求哪家的农户帮助准备种子、化肥、农药,并且到了季节要负责耕种,负责保护,负责收割。

2004年5月1日—5月7日,780户农家小院面向北京市的这些特殊的

中产阶级招商租赁。三亩地的租金是15000元,投资总共才6000元,每出租一户农家小院就能赚9000元,简直就是暴利,可是780户农家小院仅7天时间就被一抢而空。

这些中产阶级把农家小院租下来后,一个星期带着家人去那里一次,有时忙,一个月也见不到一次。没关系,庄稼由当地老百姓负责打理保护。种了一地的玉米,到秋天收成的时候,只拿七八根,剩下的统统给当地老百姓。当地老百姓不明白这些人:开着车,耗着油,累的满头大汗,最后粮食又留给他们。后来这个公司又搞了二期三期,都被一抢而空。

为什么这个公司生意做的这么好呢?主要是他非常了解他们的目标消费群——北京特有的中产阶级,可以说这些农家小院,就是专门为这些人量身订做的,非常符合他们的心理和生理的需求。

因此企业只要能根据顾客偏好及其变化趋势为其提供新的产品或服务,那么做成买卖的机率就会大增,就能获得高利润。所以要想使销路很快打开,创业者必须要将顾客的心摸透,这样才能“对症下药”。看看福特汽车公司是怎样对顾客“对症下药”的:

案例

★ 1964年,著名的汽车大王艾柯卡为福特汽车公司推出了一种新产品——“野马”牌轿车。在不到一年时间里,野马汽车在整个美国风行,野马车会在各地纷纷成立。为什么野马汽车能如此受人欢迎呢?原来1962年,艾柯卡就任福特汽车公司分部总经理后,便要策划生产一种备受顾客青睐的车,他将整个汽车市场环境分析后得知,第二次世界大战后生育率普遍增加,几千万婴儿如今已长大,18~35岁的年轻人都渴望拥有一辆车。根据这一信息,艾柯卡预测到今后10年内,年轻人会成为汽车销售的主要对象。

经商对象确定后,艾柯卡又认真推敲年轻人的心理,他们购买汽车不单单是为了代步,而是为了追求一种时髦与新颖。基于此,艾柯卡提出了新车的设计方案:车型要独具一格,容易辨认。外型要像跑车,而且要胜过跑车,设计风格要体现出美国新一代放荡不羁的个性。

为新车命名时,艾柯卡费了一番心思,最初新车被称为“猎鹰特号”,接着又叫“美洲豹”。艾柯卡认为这两种方案都不合适。后来有人提出“野马”二字。艾柯卡才认为这是一个地地道道的美国名字。因为美国人对二战时期野马式战斗机有十分深刻的印象,用“马”为新型车命名,不仅能凸显出车的速度和性能,还很符合美国人的个性。

接着,他又为“野马”车制定价格。艾柯卡在底特律聘请了52对有中等收入的青年夫妇到福特展厅来评定新车,并请他们为新车估价,几乎所有的人都估计在10000美元左右,并表示家中已经有车了,不愿意购买这种车。当艾柯卡宣布车价在2500美元之内时,他们感到很惊讶,都纷纷表示愿意购买这种符合身份和地位的新车。

研究了消费者的心理后,艾柯卡将车价定为2368美元。最后,他们采用了各种有效的促销手段,使“野马”的销路顺利打开,订单源源不断。

什么是顾客的偏好呢?简单来说,顾客偏好就是顾客特别需求的。这里面包括两点:①顾客的特别需求;②顾客愿意为这种特殊的需求多付钱,两者缺一不可。

一般来说,顾客会有两组需求,一组是能明确说出来的需求,叫有声的需求。对有声的需求一般企业都比较容易了解,因为顾客会直接告诉你。

另一组是沉默的需求,或者说是潜在的需求。发现这一需求是比较困难的,但必须做到这一点。

比如在酒店里,我们经常会遇见这种情况:

“你要什么样的啤酒?”

“最好的纯啤酒。”酒客都会很爽快地同答。

“最好的纯啤酒是什么样的?你用什么标准来衡量啤酒的纯度?”

“这……”顾客一般只剩下张口结舌的份儿了。

事实上,人们喝酒只是为了满足生理需要,“纯度”对于他们来说只是一种模糊的概念。一位番茄酱制造商一直对自己公司的包装瓶外观很不满意,就请人进行调查,大部分接受调查的人表示比较喜欢公司正在考虑的新型瓶装。

结果又怎样呢?当公司的这种新型瓶装产品推到市场作试验性销售时,情况却很不乐观。绝大部分人依然买旧瓶装的产品,就连在调查中表示喜欢新瓶装的人也不例外。

原来,“上帝”心里对自己的喜好,本来就没数,也难怪人们的答案常常与事实有那么大的出入,看法也是各有差异。

有时候,消费者即使知道自己的需要和爱好,也不见得会据实相告,他们在不经意的瞬间,会做出与自己意愿完全相反的答案。

北京统一石化有限公司总经理李嘉说过这样一段话:我们一开始就做高级润滑油,在油质上与壳牌、美孚这些国际著名品牌没有什么差别,但为什么高端市场我们就进不去?我觉得就像中国人当年迷恋日本电视机一样,纯粹就是心理因素作怪。

一双运动鞋打上耐克商标,马上就销售掉了,可是打上别的商标,摆在柜台上几个月都无人问津。很多企业家把产品的中文商标印在衣服醒目的位置上,然后在惨痛的营业数据面前疑惑不解:我的裁制很好、款式很新、价格适中,为什么消费者不买账?

因此这些企业产生很多困惑,为什么产品不畅销呢?为什么物美价廉

没人要呢？东西都是我做的，贴上我的标签，只卖 50 块，贴上别人的名牌标签却能卖 500 块，为何差异这么大。为什么消费者偏偏想多花 90% 的钱，去买一个标签呢？其实消费者买东西，经济是一方面，心理因素又是一方面。衬衫、服装有很大的名牌效应。如果你便宜，是给温饱型的人做的，那温饱型的人穿衬衣吗？他们穿西服吗？他们不穿西服，不穿正式服装，他们为什么要穿衬衣呢？所以他的产品与目标消费群错位了。

“荷马”贺卡是一种用纸考究，设计高雅，印刷精美的贺卡，价格也是最昂贵的，却卖的非常好。为什么这样呢？“荷马”贺卡讲的就是这样一个故事：一对恩爱的夫妇，在结婚纪念日面对面坐在一家餐厅里，妻子读着丈夫送的贺卡，非常感动，她用含情脉脉的目光表达着谢意。这时，丈夫对她说：“你把贺卡翻过来看一看，你平时不是常调过来看的吗？”贺卡终于翻过来，镜头推上，哇！这不是给人带来好运的品牌——荷马吗？广告语紧跟着推波助澜：“如果你真正在乎，就寄最好的贺卡！”这回谁还敢拿廉价的产品糊弄人，小心女朋友飞了。这个广告的奥妙在于，真正把握住了贺卡这种产品的核心价值，不是纸，而是情！

以上的例子就是沉默的需求。因此，消费者真正需要的是什么呢我们一定要搞清楚。产品本身没有生命，我们要给这些产品赋予生命，塑造消费者所期望的，所以读懂消费者的心并“对症下药”，才是掌握企业腾飞的法宝。

当然消费者分析是项极其复杂的工作，不仅要照顾到年龄、性别、收入之类的一般因素，更要明了各种人的态度和使用产品的情况，尤其是他们的消费心理，而这后一点只有通过市场调查真正洞悉了消费者变化的心理，才能让他们产生购买行为。

有这么一个实例：某公司卖某一款车，刚开始销售不是很理想。后来改变策略，利用英国女皇伊丽莎白曾坐过这种品牌的车作为卖点，并且在卖车的时候，附赠一张女皇和此品牌车的合影，结果卖的非常好。为什么？因为产品给他带来附加值：一种荣誉，一种能给他带来尊重的需要。为了达到这种心理，这时他会刻意告诉别人：“这是英国伊丽莎白女皇坐过的车”。以此

来得到别人的羡慕和尊重。因此这时候是一种求炫耀的心态,对于这样的需求,当然产品数量不能太多,价格不能太低,太低太多,那就不能炫耀,也就不能吸引这部分顾客。

一、了解顾客的有关信息



丰田公司生产的凯美瑞在美国卖的非常好,为什么? 丰田首先从市场需求出发,不断地改进凯美瑞,每次改进,丰田都会派出日本的工程师到美国向用户深入了解产品需求,包括性能、内饰、电子设备、外形、耗油性、舒适性,乃至整体品味、心理定位等,并作出详细的调查。根据客户调查的结果,丰田的工程师们与当地市场营销部门合作分析,重新界定新型号的规格及发展方向。通过这个过程,丰田将产品开发过程与市场管理流程有机结合,把正确定义产品概念、市场需求作为第一步。

不管做什么产品,了解顾客的有关信息是公司要做的第一件事情。了解顾客的信息,也就是做顾客方面的市场调查,这对创业制定计划都是很重要的。为了帮助你了解顾客,你可以提下面这些问题:

你的企业准备满足哪些顾客的需要? 把你准备提供的产品或服务列一张清单,并记录顾客需要的产品或服务的种类,其他企业也可能成为你的潜在顾客,把所有可能影响你的企业构思的方面写下来。

顾客的有关信息

顾客特征	情况
谁将成为你的顾客(一般性描述)	
年龄	
性别	
地点(他们大概住在哪一范围)	
工资水平(具体数字)	
他们什么时候将购买你的产品或服务 (每日、每周、每月、每季度、一年一次)	