

EXCEED EXPECTATIONS MANAGEMENT

经营预期才是商业本质，研究买点才是关键路径
抢占客户心智，跨越恶性竞争和简单对标的增长陷阱

超预期经营

不确定性时代高效赢得客户四步法

李晖◎著

张外倍

彭剑锋

中国人民大学教授、博士生导师
华夏基石咨询集团董事长

吴晓波

教育部长江学者特聘教授
浙江大学管理学院前院长

陈劲

教育部长江学者特聘教授
清华大学经济管理学院教授

段钢

中国网球公开赛CEO

王永

博士、品牌联盟智库秘书长
品牌联盟（咨询）股份公司董事长

方兴东

博士、互联网实验室创始人

赵建

浙大网新集团创始人、董事长

黄海南

知名品牌人、洁丽雅首席品牌官

联袂推荐



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

EXCEED
EXPECTATIONS
MANAGEMENT

超预期经营

不确定性时代
高效赢得客户四法

李晖◎著



人民邮电出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

超预期经营：不确定性时代高效赢得客户四步法 /
李晖著. — 北京：人民邮电出版社，2018.11
ISBN 978-7-115-49443-6

I. ①超… II. ①李… III. ①企业经营管理 IV.
①F272.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第220255号

内 容 提 要

无论企业家发现了什么样的市场商机，提出了什么样的战略意图，做出了怎样的创新举措，设计了怎样的业务模式，最终超出客户预期的表现才能让企业在竞争中胜出。超预期经营管理上接企业战略、品牌经营，下达操作执行、客户沟通，是一种创新的积极有效的思维方式。

本书对消费产品、商业服务、工业品、IT等领域20多家企业正反两面的实战案例进行了复盘和分析。首先，在宏观层面，从战略高度构建了一套系统、科学的超预期经营的基本原理与方法论；其次，在微观层面，围绕识别客户预期、打破认知偏差、引导客户预期、不断超出客户预期，结合实战案例分析，给出了具体的实践工具、实操方法和技巧；最后，围绕如何从超越客户预期出发、实现战略的驱动给出了相应的实践方法，从而将超预期的理念转化为主动事先牵引、系统化、可操作的工具和方法。本书是一本贯通企业战略与品牌经营的实战之作。

◆ 著 李 晖

责任编辑 恭竟平

责任印制 周昇亮

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

天津翔远印刷有限公司印刷

◆ 开本：880×1230 1/32

印张：10

2018年11月第1版

字数：233千字

2018年11月天津第1次印刷

定价：59.80元

读者服务热线：(010)81055296 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京东工商广登字20170147号

推荐序 1

超预期才能制胜的时代

陈劲

教育部长江学者特聘教授、清华大学经济管理学院教授
《清华管理评论》执行主编

我们已进入超预期才能制胜的时代。中国企业在成功打造一流品牌的过程中，所运用的秘密武器就是超预期。

小米集团“立志拿出的每一款产品都远超用户预期”。华为公司从手机 Mate7 的漂亮翻身仗，再到 P20 手机整合人工智能技术，摄影功能远超 iPhone X、三星盖乐世 S9 的背后是超预期。海底捞火锅的服务、绿城房产的住宅、京东自营的仓储物流、今日头条的算法推荐、新零售的脱颖而出……大量消费市场的案例可以佐证。即使在行业市场领域，制冷配件全球数一数二的突破——盾安核电空调占有率 58% 的冠军之路，乃至中国高铁崛起的背后，也都是超预期。

创新的目的是创造价值。我非常赞同《超预期经营》中的观点——只有超越客户预期的努力才会被客户认可，才是真正地为客户创造价值。规模大不代表有协同效应，业务全不代表业务强，技术新不代表技术更有吸引力，这些都不是说服客户购买的理由。打动客户的关键，是要比其他企业有更吸引人的表现。

小米创始人雷军说：“远超用户预期的极致产品，还能做到‘价格厚道’，才能‘感动人心’。”实践起来并不容易。冲突、取舍、平衡、扭转、突破……如何将超预期的理念转化成一套系统化、可操作的工具和方法，中间还有许多问题要解决。我欣喜地看到，《超预期经营》对此做了系统、漂亮的回答。

《超预期经营》有思想、有模型、应用性强。作者在大量企业实践、案例观察、跨学科研究的基础上，从客户个体角度出发分析，创造性地提出了客户预期满足度变化的“台阶式跃迁”、客户消费决策的七道“闸门”、多维超预期的四道基本“锦囊”等基本机制，进而跳出了可能存在的边际效应递减、投入递增的怪圈。这些扎实可靠的基本原理，充分支撑了识别客户预期、打破认知偏差、引导客户预期、多维超出客户预期的超预期经营“四步法”的一系列工具、模型和实操方法。全书的大量案例与讨论源于企业实际，并针对众多的实践误区与问题提出了针对性的有效解决思路。

《超预期经营》还是一本从战略高度出发，贯通企业战略与品牌经营的管理力作。作者指出：对客户超预期的独特价值主张必须贯穿到企业战略运营之中，形成良性匹配，否则技品领先、质量管理等运营活动就失去了方向。《超预期经营》从品牌经营的核心是有效经营客户的预期出发，对如何从超越客户预期出发实现战略的有效驱动进行了系统解答，将企业战略从策划阶段贯通到战略解码、品牌经营中，系统回答了品牌与战略如何有效结合的一系列关键问题。

作者对20年企业一线实践经验的总结提炼、10余个行业的长期观察与思考、上百亿元含金量的经验教训，已足以说明这本书的价值。但不止于此，《超预期经营》有更深刻的现实背景和意义。

中国金融资本时代已经到来。企业要在更错综复杂的环境中胜

出，就必须做到“两翼齐飞、双轮驱动”，即：“资本 + 技术”两翼齐飞，企业既要重视内生式发展，也要综合利用好资本市场、投资并购的工具；“品牌 + 战略”双轮驱动，有组织的战略意图，最终必须要体现为超出客户预期的表现。上述的一切最终都要回归到商业本质，即聚焦在如何超越客户预期的“牛鼻子”上。

这是一个充满不确定性的时代。面对未来的种种不确定性，不要过度焦虑。虽然新的范式、规则、技术正在发生着巨大的变化，但隐藏在交易背后的人性却始终未改变。

这是一个超预期才能制胜的时代。给客户带来超惊喜，就是对其他未带来惊喜的企业市场份额的挤占。超预期经营也是最好的主动防御战。不断超越客户预期，企业就能构建起持续竞争优势的“护城河”，走出恶性竞争，最终超越对手。

《超预期经营》值得推荐，值得一读！

超出客户预期就能稳操胜券

段钢

中国网球公开赛 CEO

独角兽俱乐部已经成为创业浪潮中最引人注目的舞台。独角兽们一旦战略、打法对路，商业模式得到基本验证，如小米科技、今日头条、蚂蚁金服，估值就会获得爆发性增长。

跻身独角兽俱乐部，不仅意味着一家企业的估值达到 10 亿美元，而且使创业者的野心和投资人的期望得到满足。2018 年 2 月，证监会发行部对相关券商做出指导，包括生物科技、云计算在内的 4 个行业中，如果有独角兽的企业客户，可以立即向发行部报告，符合相关规定者实行即报即审，不用排队。

独角兽们有什么制胜法宝？无论创业者、企业家们发现了什么样的市场机会，而后提出什么样的战略意图、建立了什么样的商业模式，最终超出客户预期的表现才能使独角兽们在市场上脱颖而出。给客户带来超惊喜，就是对其他企业市场份额的“掠夺”。

以小米为例，小米手机玩法的核心是：极致产品、社区营销。小米创始人雷军说小米极致产品的七字诀是“专注、极致、口碑、快”。专注，就是把有限的资源和精力集中在单一产品——小米手

机上，小米每年只推出一到两款手机。极致，就是做到最好，必须有别人达不到的高度，才能对用户有足够的吸引力。口碑，就是要超越用户的期望值。

雷军曾举过一个超越用户心理预期的例子：“我们曾推出感恩回馈活动，专门为前 30 万小米手机用户制作了感恩卡，还无条件赠送他们每人 100 元现金券。用户体验就非常好，他觉得买了手机 8 个月后，小米还能给 100 元购物券的福利，这就超过他的心理预期了。”因此，雷军说：“用户将产品拿到手里后，觉得好多功能越玩越有意思，还经常有各种各样的惊喜，这样就能确保好的口碑，这其实是回归商业的本质。”

小米的社区营销，就是用全互联网的方式，用超高的产品性价比、粉丝经济的方式，通过软件让网友来理解小米的产品，成为小米的手机用户。这样，就把渠道成本降到最低，进而确保了销售形成高性价比。

“低成本 + 互联网营销”的打法，进口品牌和传统国产厂商从没用过，这让小米红极一时，“米粉”遍布天下。这和《超预期经营》一书中所总结的客户一票否决的七道闸门（产品、售前体验、采购体验、使用体验、售后体验、关键风险点、替代方案吸引力）、多维超预期的“换个角度超预期，成本未必高”非常合拍。

成长性快，成为独角兽，本身就是超预期经营的过程，核心是围绕客户情景的痛点问题实现超惊喜。要成为独角兽组织，企业既要有技术鲜明的科技力、创新力，还要具备客户思维、战略思维和系统思维等能力。正如《超预期经营》一书所强调的：只有超越客户预期的努力才会被客户认可，才能真正为客户创造价值；不断超越客户的预期才能拓展客户群体，扩大企业的利基空间。而要想成功打入新市场，也必须超越客户的预期，否则无法和竞争者拉开差

距，在客户心理上确立自己的地位。不断超越客户预期，企业就可以打造具有持续竞争优势的独门利器，就有可能跨越恶性竞争和简单对标的增长陷阱。

有很多所谓独角兽企业的突然消失，源于过于重视表面上的市场份额的胜利，没有从用户或客户的角度出发，而只是采用把市场进一步细分、细分、再细分的方法，让自己显得似乎独一无二，这其实都是假想的领先。而沉醉于暂时垄断地位带来的高利润、销售收入的成功，忽视了持续关注客户场景中关键问题的痛点，也势必会面临突如其来的风险。至于追逐投资界热炒的概念区、快速成长的风口，忽视解决客户场景的痛点问题，更只是概念包装的伪创新、伪独角兽，显然会在发展中遇到很大的困难。

因此，我非常赞赏《超预期经营》一书中的总结。

经营预期才是商业的本质：不断超越客户预期，企业就能跨越恶性竞争和简单对标的增长陷阱，就能打造具有持续竞争优势的独门利器。

研究客户买点才是思路：从客户消费采购决策全环节思考和行动，寻找和发现客户情境中的关键问题，明确商战中多维超预期的取舍与侧重的方向和策略。

这是一个超预期才能获胜的时代。李晖先生参与创办上市公司浙大网新，负责品牌、战略等工作，实现了从 0 到 100 亿元的品牌价值打造，此后又历任盾安控股集团等中国 500 强公司的高管。《超预期经营》总结了他 20 年来在企业一线的长期观察与思考，结合 20 多个企业的实战案例，有理论、有工具、可操作，是值得一读的管理佳作。

超预期抓住了企业经营的要害

吴晓波

教育部长江学者特聘教授、浙江大学管理学院前院长

聚焦超越客户预期，开展经营活动，抓住了企业经营的要害，《超预期经营》让人眼前一亮。

为避免超预期成为“事后诸葛亮”式的批评，《超预期经营》提出了围绕客户消费采购决策的全链条，识别客户预期、打破客户认知偏差、引导客户预期、多维不断超出客户预期的“四步法”，通过主动事先的牵引，不断吸引、维系、转化、发展客户及潜在客户。该书作者通过对企业一线实战的长期观察与思考，在深入研究的基础上，所提出的工具和方法视角新颖且扎实可靠，有模型、有创见、可操作。这是一本横跨认知科学、行为心理学、经济学、管理学的跨界佳作！

众所周知，企业因资源有限而不可能全面或无谓地满足客户预期。通常，管理预期被认为是战术动作。而《超预期经营》强调的是系统性预期最优策略，用有心算无心，体现了与客户互动中不断明确的差异化战略，而非简单的战术动作。这套工具和方法为企业推进差异化定位及相应的战略配称、商业模式创新提供了一种系统

思考、执行落地的新思路。

中国的崛起并非偶然，而是众多企业管理创新推动的结果。基于中国情景的成功实践和经验总结，正在不断催生着基于中国企业实践的管理理论的崛起，它们引领着中国企业的转型升级，也在影响世界。《超预期经营》就是其中富有特色的积极探索之一。

超预期经营管理上接企业战略、品牌经营，下达操作执行、客户沟通，是一种创新的积极有效的思维方式，值得推荐！

回归商业的本质

彭剑锋

中国人民大学教授、博士生导师、华夏基石咨询集团董事长

我和李晖先生是在华夏基石为盾安控股集团进行的“意识革命”咨询项目中结识的。李晖先生作为甲方项目的负责人，在与其交流接触中，其宽广的视野、富有洞察力的思维、独特的见解，令人印象深刻。他在20多年的职业生涯中经历了教育—媒体—企业的三栖跨界，从IT到实业10余行业的长期实战，从理工男到战略—品牌—文化，参与创办浙大网新，任中国500强企业的高管，兼任名校MBA导师……这些难得且丰富的跨界经历，加上长期的勤奋学习，使他形成了用“左脑+右脑”的全脑思维范式去思考问题的习惯，探究隐藏在纷繁表象背后的真相。

《超预期经营》这本书逻辑清晰，文字简洁并充满穿透力。书中高屋建瓴的观点和独特见解、满满的接地气的干货和方法，使人阅读时不经意间已穿越经营管理的另一个脑洞……

《超预期经营》开篇即直击问题的本质，在“以客户为中心”的基础上进一步明确主张要“超越客户预期”，并把经营客户的预期摆到了商业本质的高度。

作者指出：“面对环境和未来变化的巨大不确定，企业最重要

的资源是客户。企业只要能持续满足客户的预期就能赢得客户，从而巩固自己的利基空间。企业不断超越客户的预期就能拓展客户群体，扩大企业的利基空间。而要想成功打入新的市场，企业必须超越客户预期，否则无法和已进入的竞争者拉开差距，在客户心智中确立自己的地位。从这个意义上说，商业的本质就是经营客群预期。”而“不断超越客户预期，企业就可以构建起具有持续竞争优势的独门利器，就有可能跨越恶性竞争和简单对标的增长陷阱”。

从这个本质出发，作者在大量的企业实践、案例观察的基础上，创造性地提出了客户预期满足度变化的机制、基于客户预期满足的消费决策机制。这些研究的基点是在充分研究了认知与脑科学、行为心理学、经济学、管理学等诸多学科已有研究成果的基础上所进行的，视角新颖，立论可靠，有模型假设、有思想创见、有可操作的方法。全书结合了 20 多个企业的实战案例，这些案例中既有消费领域的企业，也有 B2B 领域的企业，从正反两面充分论证了超客户预期实践的可能性。

《超预期经营》是一本少见的把品牌经营提升到战略高度进行实战探讨，方法从战略到运营有效贯穿的著作。作者强调：“品牌经营的核心是有效经营客群的预期。打造新品牌的主要工作，是识别客群预期、打破认知偏差，创建预期，形成稳定预期。优秀的品牌还要不断地超出客群的预期……从超越客群预期出发，本质是由客户层面出发实现战略的驱动。”而企业战略要回归到经营的本源：“无论企业家基于怎样的思考逻辑提出了战略目标或业绩增长要求，但最终业绩的实现需要客户去买单。即使强调基于战略目标分解、配置资源能力的牵引型战略设计思维，最终仍然要聚焦在如何超越客户预期的‘牛鼻子’上——在现有领域达成目标要超越客户的预期满足程度；推出新的产品、服务或成功进入新领域要超出竞争对

手的客户满足水准；通过收购兼并或引入新的人才，仍然最终要落在超越客户的预期满足程度这个核心问题上。”

作者系统地提出了如何有效经营客户预期的超预期经营（EEM）原创方法，即“围绕客户消费采购决策的全链条，识别客户预期、打破客户认知偏差、引导客户预期、多维不断超出客户预期，不断吸引、维系、转化、发展客户及潜在客户”。书中围绕有效经营预期，从商战的策略到客户洞察与全脑思维、穿透客群预期的阻力区，从纠正品牌经营的误区到企业经营与超预期策略的有效结合，从企业的战略到商业模式创新，再到战略与品牌双驱动中的战略解码、品牌管理的“一核两层四面”，如层层剥茧，分析透彻、方法到位、案例翔实，是一套拿来就能用的实战工具和方法。

书中针对中国企业转型升级中突出问题的分析一针见血，在第4章开篇即剖析当前中国企业经营存在的四个重大挑战：“企业赖以立命的利基在发生巨变；相当一部分企业规模大了以后，管理有余而经营不足；企业规模大了以后，重分享、轻奋斗，颠倒了因与果的关系；在品牌经营上误区重重。”

作者提出：这四个重大挑战都和如何正确破题客户驱动这个核心命题密切相关，而超预期经营（EEM）提供了系统解答和实践的工具，从而为在复杂竞争环境、同质化竞争环境下推进差异化定位及相应的战略配称、商业模式创新提供了一种系统思考的视角和执行落地的工具与方法。

作者在相关章节的思考始终紧扣着当前企业经营实践的前沿问题。例如，现在部分专家鼓吹全面推行OKR（objectives and key results，目标与关键结果）方法，否定战略解码。而书中的第11章就指出：“不同的外部环境，战略解码方法也不相同。战略解码能否精细，依赖于企业的外部环境。企业外部环境迷雾重重时无

法绘制靠谱的地图，战略解码的‘颗粒度’较粗略，‘指南针’比‘地图’更重要。企业领导人强制要求能解码出精细的战略地图，甚至按图索骥、不求变通，采用错漏百出的地图，失败是必然的。随着企业环境的可预测性逐渐增大，则战略的‘颗粒度’可以更精细，可以绘制更具体明确的企业战略地图……在企业外部环境不确定性相对低的情景假设前提下，基于财务—客户—内部运营—学习发展这四个层面的平衡计分卡全面思考视角构建企业的战略地图，有助于加强企业全局系统思考和系统行动的能力。在企业环境迷雾重重时，‘指南针’比不靠谱的‘地图’更重要，及时应变比固守已有更重要。此时，企业在进行目标管理时可以采用 OKR 法。”

又如，针对互联网思维造成的片面误导，作者在第 10 章中指出：“对于不同的行业生态应具体问题具体分析，观念、思维、能力不能错位。打个通俗的比喻，做制造业的好比‘种地’，做房产、搞贸易的好比‘捕鱼’，做创投的好比‘打猎’，做证券投资的好比‘摘果子’。由于行业的不同，在商业竞争中存在着截然不同的基本背景模式……技术进步有快的也有慢的，行业环境有变化激烈的也有较为稳定的，不能简单地因某些行业的快速变化和高度不确定性，就全盘否定其他行业的发展规律”，并就不同行业环境如何结合企业的战略配称、商业模式创新进行了详细讨论。

面对未来的种种不确定性，充斥着噪声，混淆着判断，过去成功的经验、逻辑与模式不一定能引领我们走向未来的成功。虽然新事物、新模式、新技术、新理念、消费行为模式发生了巨大变化，新的范式正在酝酿发展中，但隐藏在交易背后的人性却始终未改变。在企业推行超预期经营具有非常现实的指导意义和重大的实践价值。

衷心祝愿各位读者从《超预期经营》这本书获益，通过不断超越客户预期，让企业走出同质化竞争的“红海”。

前 言

从工业社会到后信息化社会，我们生活在一个转型、变革、指数级变化的时代。实体经济受到虚拟经济的冲击，很多企业陷于“中年危机”，甚至未壮先衰；曾经的业界领先者面临着新锐的挑战，曾经认为天经地义的假设前提面临着巨大挑战……面对未来的种种不确定性，充斥着噪声，混淆着判断，过去成功的经验、逻辑与模式不一定能引领我们走向未来的成功：

——同质化竞争严重，如何形成有效差异？

——新领域看似风光无限，如何成功打入？

——为何客户满意度再创新高，企业却丢掉了客户？

——转型、变革、指数级变化，面对未来的种种不确定性如何应对？

虽然新事物、新模式、新技术、新理念、消费行为模式发生了巨大变化，新的范式正在酝酿发展中，但隐藏在交易背后的人性却始终未改变。解决这些风马牛不相及的问题的背后是同一个本质——有效经营客户预期。

超越预期才能真正创造价值

客户大部分时候并不清楚自己的需求。

——客户需求是被创造出来的。福特汽车创始人亨利·福特有句名言：“如果当初让我去问顾客他们想要什么，他们只会告诉我：‘一匹更快的马’。”顾客访谈不可能构想出汽车这一产品，即使在1903年福特汽车创立之时，满足客户“更快”的需求仍然有许多不同的解决途径：自行车、摩托车、汽车，或者设计更精良的马车。即使是汽车，也有不同的设计和市场分化的发展方向。

——客户需求是被挖掘、引导出来的。经常见到客户无法描述自己心目中的需求标准。例如，问：您需要什么样的产品和服务？答：好的产品，好的服务。至于什么是“好”却说不出来。问：中午吃什么？答：随便。想去买某种东西，结果逛了一圈却买了另一种东西。去超市/网上“随便逛逛”，最终买了一大堆刚开始压根没想到的商品。

——很明确的客户需求，仍然可以被改变。例如，即使是明确了各项功能要求的零部件，仍然可通过新的设计工艺、生产交付方式、新材料等，以更高的精度、强度等推动客户去改变产品，拉动客户的创新，从而超越客户的预期，而非被动地简单满足。

即使辨别出客户的需求，也不能帮助市场落后者与领导者抗争。给客户带来价值或利益是竞争的焦点，但为何每次都尽力满足客户，客户却被撬走了？

客户价值很容易被误读为成本、投入或金钱的等价品，而实际上客户所感知的价值并不是钱。例如，网上坚果品牌“三只松鼠”针对消费者的开箱体验，进行了不下42处的创新改进，其开发的开箱器成本仅几分钱，一条温馨短信不到1毛钱，但每次收货总