



华夏智库·企业培训丛书

ZHIJIAN
SHANGDE
SHANGYE MIMI



王靖飞

著

在信息革命时代，
如何抓住互联网带给我们的发展机遇？
继承传统战略的优势，把握指尖上的战略秘密，
抢占精准战略意图的制高点！

——企业战略意图的制高点

指尖上的 商业秘密

21
世纪的商战秘密，移动互联网时代的战略利器！



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



华夏智库·企业培训丛书

王靖飞
著

指尖上的 商业秘密

——企业战略意图的制高点



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

指尖上的商业秘密：企业战略意图的制高点/王靖飞著. —北京：经济管理出版社，2014. 9

ISBN 978 - 7 - 5096 - 3317 - 5

I. ①指… II. ①王… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 192761 号

组稿编辑：张 艳

责任编辑：李玉敏

责任印制：司东翔

责任校对：张 青

出版发行：经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址：www. E - mp. com. cn

电 话：(010) 51915602

印 刷：三河市延风印装厂

经 销：新华书店

开 本：720mm × 1000mm/16

印 张：12

字 数：152 千字

版 次：2014 年 9 月第 1 版 2014 年 9 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978 - 7 - 5096 - 3317 - 5

定 价：35.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部负责调换。

联系地址：北京阜外月坛北小街 2 号

电话：(010) 68022974 邮编：100836

前 言

随着互联网技术的发展，很多行业被颠覆，很多企业被淹没，剩下一些高举变革、自我革命旗帜的企业也是人心惶惶，不知所措。其实互联网并不可怕，它带来挑战的同时，带来的更多的是机遇。关键在于企业如何抓住互联网带来的新发展机遇。

全新的商业环境，全新的商业模式……我们曾经熟悉的一切都在以迅雷不及掩耳的趋势发生改变。“变”看上去成了这个时代唯一不变的法则。于是很多人抱怨生意越来越难做，企业越来越难经营。这究竟是一个百业待废的时代，还是一个百业俱兴的时代？其实，变化之中还是有规律可循的，只要掌握了应对变化的法则，这就是一个百业俱兴的时代。或许有人说这说起来容易做起来难。其实这一点都不难，请阅读《指尖上的商业秘密——企业战略意图的制高点》。本书结合现代社会带给企业发展的新机遇，总结了掌握制胜战略的方式、方法，只需要您动动指尖即可读到。

抱着实用的目的，本书从多个角度，全方位地讲述了从产品到客户再到营销方式等战略制胜的12个关键法则。每个法则中有详解、有案例，并且指出了每种法则的运用方法。可以说本书就是一本应对互联网带给各个行业冲击的战略大全。

无论外界环境如何变幻，商业的本质——买卖关系不变。如今买方市场

早已形成，想要完成交易、扩大市场份额，拥有客户是关键，即所谓得客户者得天下。本书着重讲述了企业如何吸引客户、抓住客户需求、满足客户需求，以及带给客户极致消费体验的方式、方法。本书在理论讲述的同时，穿插了一些企业成功实施该方法的案例，读来生动有趣，在获得知识的同时，带给您全新的感悟。

目 录

法则 1：快速迭代——唯有产品不断更新才能吸引更多的客户 ... 1

瞬息万变的互联网时代更需要抢先战略	1
不怕产品不完善就怕没有产品发布	5
产品接近完成是推出的最佳时机	8
消费者参与度越高，产品越完善	11
不断深化，赋予产品更多的价值	16

法则 2：术有专攻——只需要充分地满足客户的某一需求 即可 19

产品功能大而全只会让消费者迷茫	19
信息时代尤需注重产品功能细化	22
立足自身寻找出自我所特有的优势	24
消费者心中的“专业”“权威”产品	27

法则 3：开放合作——让每个领域的人去做自己最擅长的 事情 31

信息化时代企业更需要开放合作精神	31
找出企业短板，用专项对标法改进	34

合作不是分蛋糕，而是把蛋糕做大	38
分开合作，才能节省成本抢占先机	41
强化自我优势，找准弥补短板的队友	43
法则 4：两线结合——既要注重线上推广也要把握线下开拓	47
别以为把产品信息放到网上就够了	47
网页、微博、微信一个都不能少	49
把精准有用的信息推送到用户面前	54
强化线下能力，建立并优化物流通道	57
确保线下线上的无缝隙对接	61
法则 5：创意为先——移动互联时代比拼的就是创新思维力	65
人们容易对新生事物产生关注兴趣	65
创新不仅催动客户沉睡的心，更是需求	68
时刻保持“要做就要不一样”的信念	70
突破现有思维模式，赋予产品服务新意	73
按照客户的需求研发新产品	76
法则 6：学会倾听——找到消费者的真正心理诉求和消费需求	81
主导客户难以做大，客户主导终会做强	81
放下身段，学会倾听消费者的声音	85
成功的营销必从关注消费者开始	89
小米如何倾听客户的声音	91
法则 7：体验为王——围绕顾客打造全渠道的顾客体验和 创新	95
什么是传统零售分销模式	95

什么是全渠道体验模式	97
时代在变消费者也在改变	99
从点到面到“1+1”的推荐和精确营销	102
产品情感设计,提升产品价值	104
法则 8: 价值颠覆——既要为消费者创造消费也要创造	
出价值	109
为客户创造价值才是商业的本质	109
让消费者从“旁观者”变成“当事人”	111
必须重视影响客户忠诚度的因素	112
善于创造消费之外的梦想	115
消费者既是用户,也是内行,更是推销员	118
法则 9: 超越期望——创造客户需求永远比满足需求更为	
重要	121
优秀的企业满足需求,伟大的企业创造需求	121
每一个抱怨的背后都隐藏着一个未被满足的需求	123
寻找到属于企业的“意见领袖”	127
只有超越期望的体验才叫真正体验	130
永远走在消费者的前面	135
法则 10: 精准营销——永远给消费者推荐其想要的产品与	
服务	139
不懂人的心理永远做不好商业	139
营销绝对不是随机游戏	143
为什么需要客户数据	147
建立客户数据,洞察消费者的心理	150

及时为客户推送精准的个性化的商品	152
法则 11：彰显个性——尊重并且满足每一个人的个性消费	
主张	157
移动互联时代其实就是一个个性化时代	157
尊重消费者的个性便是对消费者最大的尊重	159
从“大众时代”到“小时代”的迁徙	162
记住，每一个人都希望自己与众不同	164
让每一个电子标签与活生生的顾客链接	167
法则 12：简约制胜——一切以为消费者提供便利服务为	
原则	171
时间是消费者最大的消费成本	171
关注消费者的碎片时间	174
消费者的选择越多就越发无从选择	176
帮助客户做出正确的选择	179
化繁为简，将每一个产品和服务做到极致	181
参考文献	183
后 记	184

法则 1：快速迭代——唯有产品不断更新才能吸引更多的客户

瞬息万变的互联网时代更需要抢先战略

随着互联网时代的到来，产品的更新换代速度不断提高。现代企业的竞争主要是产品开发与创新能力的竞争，谁能够紧跟时代的发展，抢先推出满足客户需求的产品，谁就能赢得市场，赢得竞争的主动权。2013 年国内智能电视市场的争夺就证实了这一论断。

互联网时代的到来，对任何一个行业来说都充满了机会，传统电视市场也不例外。一直按部就班的电视市场，2013 年开始掀起了波澜壮阔之势。竞争者队伍庞大，既有传统电视厂商创维、TCL、长虹、夏普、海信、康佳，又有互联网新军乐视、小米、爱奇艺等互联网新人，还有跨界厂家富士康、京东、高通等。

在抢占未来客厅屏幕的入口之争中，创维集团有限公司的一位高管这样说：“关于互联网电视，我们不做别人也会做，那不如我们自己做。”基于这

样的认识，创维联合阿里巴巴在北京推出了3款互联网电视，之后又与腾讯合作推出了微信电视。创维集团副总裁刘棠枝说：“行业进入一个优胜劣汰的过程，谁能给消费者提供好的产品、好的内容、好的体验，谁就会领先出来，比如创维，领先出来的我们进入一个更好的时代。”

创维的例子说明，在信息万变的互联网时代，更需要抢先战略，你不抢先，别人就会抢先。那么，在这样的时代背景下，企业应该如何制定自己的抢先战略呢？

1. 聚焦战略，找准机会

市场需求千变万化，企业要想在激烈的市场竞争中赢得市场，必须及时准确地把握市场的需求动向，把工作的重点放在核心业务上，区分客户，做到精准定位，选好跑道，找准机会，随时出击。

2. 洞察需求，挖掘数据

对于企业来说，产品创新是抢占市场的一大法宝。产品创新在促进企业自我成长的过程中发挥着重要作用。很多企业都想推出更多的新产品，扩大市场份额。一般来说，首先向市场推出某种新产品的企业只是一两家，由于从众行为的影响，其他企业特别是同行业或类似行业企业往往会对此做出反应。然而，能够在竞争中取胜的企业，总是那一两家率先推出新产品的企业。

那么，要率先推出新产品，应该怎样做呢？首先要洞察消费者的需求，挖掘数据，以便制造出赢得消费者喜爱的产品。其次要在内部建立高效的机制，以推动产品创新。

3. 有的放矢，定向设计

定向设计是指专门为某一地区、某些特定消费者设计生产的某类产品。诸多知名企业涉足定向设计业务，并取得了不菲的业绩。

例如，海尔公司通过大量、精准的信息反馈，针对我国乡村市场的特点，在洗衣机下水管处加了一个并不起眼的泥沙过滤器，这虽然是一小小的点缀，但海尔的这款洗衣机一经面市，就深受农村市场的欢迎。

4. 出其不意，奇兵突出

企业根据消费者的需要和特点，有针对性地开发有市场需求的产品，以出人意料的产品创新或者服务创新达到以新奇制胜的效果。

例如，日本的下谷玻璃公司，在对市场充分调研的基础上，打破市场上流行的传统杯子样式，把大拇指用力的地方做成凹形，把喝水时鼻子常碰着的地方做低，做成斜的，这样新颖的产品一上市就大受欢迎，很快就风靡北美，当时这种杯子在美国市场上尽管比一般杯子价格高出近 70%，但一直畅销不衰。

5. 挖掘潜力，引领潮流

企业在自己原有的产品领域中，充分挖掘市场信息网络，在原来的市场渠道中注入新的产品，引领消费潮流。企业在某一领域积淀深厚，长期生产经营某一大类产品，在生产经验、技术、人才和市场等方面都有相当的储备，利用原来的优势开发新的相关产品，可以节约生产和交易成本。

例如，日本万国制针公司在自己原来多年开发、生产针产品的基础上，别出新意，开发出了一整套不同型号的针，并且在每包针内还附有一个用薄

铁片和细钢丝做的穿线器，为消费者的使用提供了极大便利，也让消费者体会到了企业的真诚，产品一经推出，便备受市场欢迎。

6. 由静而动，后发制人

按照常规的商业思维来讲，多数的企业都希望自己的新产品能在市场上领先一步。但也有一些极具个性又特别优秀的企业在这一方面谨小慎微，甚至是反其道而行之，很少为了先人一步抢占市场而率先推出自己的产品。他们的策略是让别的厂家、产品去探路，一边观望、分析，一边不断地完善自己的产品，然后选准某个时间点，突然将自己的产品投放在市场上，他们的产品往往更加完善，更加符合市场的需要。

例如，美国的苹果公司等知名企业在自己的一些产品上就采取以静待动、后发制人的商业战术。他们在经营初期很少将处于技术发展最前沿的产品拿到市场上销售，而总是等待业内同行先行一步，然后依据自己敏锐的嗅觉和观察力从别人的成绩和失误中不断吸取经验和教训，并依靠自身强大的研发实力，不断地更新和完善自己的产品，不动则已，动则石破天惊，出手便制胜，新产品质量更高，工艺设计更好，功能更完善、更新颖，销售自然火爆。

在资源经济时代或工业经济时代，率先占领市场十分重要，但在移动互联网时代率先占领市场的重要性更加突出，这是因为信息时代产品寿命周期大大缩短，产品更新速度越来越快。一个企业的产品创新速度如果总是慢于其他企业，则意味着该企业创新能力差，就会被市场淘汰。所以，在信息万变的互联网时代，企业更需要具有抢先战略。

不怕产品不完善就怕没有产品发布

在信息、技术高度发达的今天，“握着名牌等市场，皇帝女儿不愁嫁”的市场观念早就跟不上时代的发展了。随着消费者需求的不断变化、科学技术的日新月异、市场竞争的日趋激烈，产品的市场生命周期越来越短，老产品不断被新产品所取代，为了维持企业的生存和持续发展，企业必须不断地开发并向市场推出满足消费者需要的新产品。

企业如果害怕自己的产品不够完善，只是在完善产品上下功夫，而放缓了产品发布的脚步，可能等你研发出新产品的时候，市场上早就有这类产品了。这显然不会达到你预期的目的。正确的做法是只要产品具备了核心功能就可以推向市场，产品可以在市场的检验中不断完善，不断创新。有专家说：“只要有核心产品就不怕没有市场发布。”由此可见，不怕产品不完善，就怕没有产品发布。美国的苹果公司不断有新品推向市场，一次次掀起“苹果潮”就是一个很好的例子。因此，企业应该把精力放在新产品的研发上，而不是闭门造车，暗中完善产品。

现代管理之父，管理学大师彼得·德鲁克说：“企业存在的根本目的就是创造顾客！只有创造了顾客，企业才有可能得到回报，只有企业从顾客那里得到了回报，才有可能为股东创造价值。”由此可见，企业价值实现的前提和基础是顾客价值的实现，而产品又是实现顾客价值的载体，没有产品企业价值就无法实现，企业也就没有存在的必要了。

如今市场环境在不断变化，政策环境在不断变化，顾客需求在不断变化，

企业内部的资源和能力也在不断变化，而唯一不变的就是变化，产品创新才是应对各种变化的有效手段。对于一个企业而言，要想不断地推出新产品，就要有成功的新产品开发策略与适宜的产品开发管理体系，为此，建立科学、系统的产品开发管理体系非常重要。

企业建立科学、系统的产品开发管理体系，要从以下六个方面入手：

1. 产品开发战略管理

首先，要分析国内外经济发展形势及趋势，企业面临的内外部环境压力及挑战，消费者个性化、差异化生活方式的转变对企业发展的影响，以此作为建立企业核心竞争力的切入点。

其次，制定产品开发战略，包括企业内外部资源优劣势的分析，企业产品的市场定位，主要竞争对手分析，以及企业产品竞争策略等。

2. 组织机构设置与激励机制建设

产品开发组织机构的设置，包括企业组织机构的科学性与合理性，产品开发组织机构在企业整体机构中的位置及相互关系，以及产品开发人员必备的素质。

激励机制的建设，包括激励机制在新产品开发中的作用，激励机制建设的原则与重点内容等。

3. 产品开发创新管理

产品开发创新管理涉及产品开发创新方法和产品开发创新管理工具两个方面。产品开发创新方法包括产品开发创新途径、产品开发创新方法及项目管理方式；产品开发创新管理工具包括流行趋势研究与应用、重大项目应用

质量功能展开方法等。

4. 产品开发流程管理

把新产品开发的客户信息、市场调研信息、展会信息、科技信息、媒体信息及流行趋势研究信息等进行统计，在此基础上进行筛选，将需要的信息按重要类别进行分类排序，结合企业产品定位及设备技术优势，筛选出符合目标市场、可实现的需求信息。

制订新产品开发计划，包括新产品开发计划的类别，新产品开发计划的主要内容，新产品开发的技术立项等；新产品开发计划的执行，包括新产品开发计划的下达与变更，新产品开发计划的过程控制，新产品开发的实施结论及新产品开发档案的管理；新产品开发的技术保护，包括技术标准文件的建立与移交，技术创新与专利保护及新产品鉴定；新产品的推广，包括新产品推广手册的策划与制作，新产品的推广形式，客户跟踪及产品改进。通过这种对产品开发流程实施的管理，建立“一对一产品策划开发体系”联盟、客服流行营销服务设计平台（VFM）系统等。

5. 产品生命周期管理

注重产品生命周期管理，是帮助企业如何用最有效的方式和手段来为企业增加收入和降低成本。其具体内容包括产品生命周期管理的主要环节，以及系列化产品的开发与管理等。

6. 新产品开发的新趋势

新产品开发的新趋势是网络时代的信息化、产品开发的产业链合作，以及技术安全和跨界融合。

新产品开发体系的建立，是企业研发和发布新产品的的基础。由于各个行业的实际情况不尽相同，企业还要结合自己所在行业的情况，不断地完善和改进产品开发体系，以便保障企业能够持续发布新产品。

产品接近完成是推出的最佳时机

据相关调查，过去10年间美国新产品开发成功率只有20%，我国的新产品开发成功率更低，只有5%左右。新产品开发成功率低的一个重要原因就是没有掌握好产品推出的最佳时机。

选准新产品进入市场的时机对于新产品上市来说非常关键，有的人认为新产品的上市可早可晚，主要是根据目标市场的需求状况、企业自身的竞争状况和竞争对手的状况来定。然而，如今市场需要的是迭代产品，只有把接近完成的产品推向市场，接受客户的检验，等客户提出详细的意见之后，根据客户的意见来完善产品，才会得到更多消费者的青睐。否则，等产品完全完成之后再推向市场才发现产品不受欢迎，为时已晚。所以，从这个意义上来说产品接近完成是将其推出的最佳时机。

这里需要提醒大家的是，接近完成的产品要具备以下特点，才能获得消费者的喜爱：

1. 符合性

新产品要比旧产品有更多的功能，像智能手机除了接打电话、收发短信功能以外，还可以收发电子邮件、浏览网页等，就属于这类新产品。